



---

# **BACHELORARBEIT**

---

Frau  
**Verena Geiersbach**

**Kommunikationskonzept für  
erklärungsbedürftige techni-  
sche Dienstleistungen einer  
Reparaturwerft**

**Am Beispiel Nachrüstung von  
Ballastwasser Behandlungs-  
anlagen**

Mittweida, 2011



---

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Kommunikationskonzept für erklärungsbedürftige techni- sche Dienstleistungen einer Reparaturwerft**

### **Am Beispiel Nachrüstung von Ballastwasser Behandlungs- anlagen**

Autor:  
**Frau**

**Verena Geiersbach**

Studiengang:  
**Business Management**

Seminargruppe:  
**BM08w2-B**

Erstprüfer:  
**Prof. Horst Müller**

Zweitprüfer:  
**Dipl. Ing. Rüdiger Pallentin**

Einreichung:  
**Bremen, 30.06.2011**

Verteidigung/Bewertung:  
**Mittweida, 2011**

Faculty Medien

---

## **BACHELORTHESIS**

---

# **Communication Concept for technical Services in need of explanation for a Repair Yard by using the example of Re- trofitting of Ballast water treatment systems**

author:  
**Ms.**

**Verena Geiersbach**

course of studies:  
**Business Management**

seminar group:  
**BM08w2-B**

first examiner:  
**Prof. Horst Müller**

second examiner:  
**Dip. Ing. Rüdiger Pallentin**

submission:  
**Bremen, 2011-06-30**

defence/ evaluation:  
**Mittweida, 2011**



## **Bibliografische Beschreibung:**

Geiersbach Verena:

Kommunikationskonzept für erklärungsbedürftige technische Dienstleistungen einer Reparaturwerft am Beispiel Nachrüstung von Ballastwasserbehandlungsanlagen, Verzeichnis 5 Seiten, Inhalt 65 Seiten ,  
Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2011

## **Referat:**

In der vorliegenden Bachelorarbeit wird anhand eines Beispiels für erklärungsbedürftige technische Dienstleistungen ein Kommunikationskonzept unter Berücksichtigung der marktspezifischen Besonderheiten der maritimen Wirtschaft erstellt.

Dabei wird ein Stufenmodell der Kundenkommunikation entwickelt und die allgemeingültigen Elemente, die auch für andere erklärungsbedürftige technische Dienstleistungen Gültigkeit haben an Beispielen erklärt.

# Inhalt

<b>Inhalt .....</b>	<b>I</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 <i>Vermarktung von Dienstleistungen.....</i>	<i>1</i>
1.2 <i>Zielsetzung .....</i>	<i>2</i>
1.3 <i>Maritime Industrie .....</i>	<i>3</i>
1.4 <i>Behandlung von Ballastwasser .....</i>	<i>5</i>
1.5 <i>Aufbau und Inhalt dieser Bachelorarbeit .....</i>	<i>7</i>
<b>2 Erarbeitung der Wissensgrundlage .....</b>	<b>9</b>
<b>3 Kundenkommunikation.....</b>	<b>15</b>
3.1 <i>Zielgruppenanalyse .....</i>	<i>15</i>
3.2 <i>Kundenbedürfnisse identifizieren .....</i>	<i>18</i>
3.3 <i>Kommunikationsziele.....</i>	<i>20</i>
<b>4 Entwicklung der Dienstleistung .....</b>	<b>22</b>
4.1 <i>Erweiterung des Leistungsspektrums.....</i>	<i>22</i>
4.2 <i>Konzept .....</i>	<i>22</i>
4.3 <i>Logistik .....</i>	<i>25</i>

4.4	<i>Einbau und Inbetriebnahme</i>	25
4.5	<i>After-Sales-Service</i>	26
<b>5</b>	<b>Kommunikationsformen festlegen</b>	<b>27</b>
5.1	<i>Kommunikationswege</i>	27
5.2	<i>Kommunikationsformen</i>	27
5.3	<i>Verkaufs-Broschüre</i>	28
5.4	<i>Verbände als Multiplikator</i>	34
5.5	<i>Darstellung bei Messeauftritt</i>	35
5.6	<i>Werbeartikel</i>	36
5.7	<i>Plakatwerbung</i>	38
5.8	<i>Werbeanzeige</i>	40
5.9	<i>Darstellung auf der Internetseite</i>	41
5.10	<i>Symposium</i>	44
5.10.1	Der Veranstaltungsort	46
5.10.2	Termin und Ablauf der Veranstaltung	47
5.10.3	Einladungen	48
5.10.4	Telefonische Unterstützung der Rückmeldung	49
5.10.5	Erinnerung geschickt verpackt	49
5.10.6	Die Veranstaltung	50
5.11	<i>Persönlicher Kontakt, Kundenbesuche</i>	51
5.11.1	Die Begrüßung	53
5.11.2	Gesprächseröffnung	53
5.11.3	Was will der Kunde?	53
5.11.4	Gesprächsauflockerung	54
5.11.5	Präsentations- und Informationsphase	54
5.11.6	Diskussionszeit	55
5.11.7	Abschlussphase	55
5.11.8	Verabschiedung	56

<b>6</b>	<b>Terminplanung.....</b>	<b>57</b>
<b>7</b>	<b>Fazit .....</b>	<b>60</b>
7.1	<i>Das Kommunikationskonzept und seine Komponenten .....</i>	60
7.2	<i>Allgemeingültigkeit des Kommunikationskonzeptes .....</i>	61
7.3	<i>Ausblick .....</i>	62
	<b>Literatur .....</b>	<b>65</b>
	<b>Selbstständigkeitserklärung.....</b>	<b>69</b>

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zeitspanne für Nachrüstung aller Schiffe weltweit mit einer BWBA .....	6
Abbildung 2: Übersicht Technologien von BWBA .....	12
Abbildung 3: Titelblatt Broschüre Dienstleistung LWB .....	30
Abbildung 4: Broschüre Dienstleistung LWB .....	32
Abbildung 5: Broschüre Dienstleistung LWB .....	33
Abbildung 6: Beispiel Werbeartikel Dienstleistung LWB .....	37
Abbildung 7: Messeplakat Dienstleistung LWB .....	39
Abbildung 8: Übersicht Terminplanung Kommunikationskonzept .....	59

# Abkürzungsverzeichnis

<b>BSH</b>	Bundesinstitut für Seeschifffahrt und Hydrographie
<b>BWB</b>	Ballastwasserbehandlung
<b>BWBA</b>	Ballastwasser Behandlungsanlage
<b>CI</b>	Corporate Identity
<b>LWB</b>	Lloyd Werft Bremerhaven GmbH
<b>SMM</b>	Shipbuilding machinery and marine technology
<b>VDR</b>	Verband Deutscher Reeder
<b>zzgl</b>	zuzüglich

# 1 Einleitung

## 1.1 Vermarktung von Dienstleistungen

Ein kundenorientierter Auftritt am Markt hat für ein Dienstleistungsunternehmen einen wesentlich höheren Stellenwert als für ein Unternehmen, das Sachgüter produziert und vermarkten will. Dienstleistungen sind immateriell. Sie können in dem Moment, in dem sie zum Kauf stehen, weder gesehen noch angefasst werden. Dies beschreibt Thomas Scheuer, Inhaber einer Marketingberatung, in seinem Buch „Marketing für Dienstleister“ mit:

„Die Leistung besitzt keine physische Realität und kann – im Gegensatz zu einem Sachgut – nicht vor der Kaufentscheidung begutachtet und mit anderen Angeboten verglichen werden“<sup>1</sup>.

Das bedeutet, zunächst steht der Kunde nur mit einem Leistungsversprechen des Verkäufers da, und je höher das Auftragsvolumen ist, umso höher ist auch die Unsicherheit des Kunden in dieser Situation.

Im Dienstleistungsbereich ist es daher umso wichtiger, im Moment der Kaufentscheidung möglichst genau auf den Kunden einzugehen und herauszufinden, was will der Kunde und wo liegen seine Interessen. Ihm muss das Gefühl geben werden, den richtigen Dienstleister gefunden zu haben. Dieses positive Gefühl zu vermitteln und das Vertrauen des Kunden zu gewinnen wird im Mittelpunkt meiner weiteren Überlegungen stehen.

Einmal gewonnenes Vertrauen zu halten ist jedoch noch viel schwieriger, aber mindestens genauso wichtig. Gerade für einen Dienstleister gibt es nichts wichtigeres, als den guten Ruf und die nachhaltige Qualität der geleisteten Arbeit, um aus gerade gewonnenen Kunden Stammkunden werden zu lassen.

---

<sup>1</sup> Scheuer (2011, S.11)

Vor dieser Schwierigkeit steht jeder Dienstleister, aber genau darin liegt auch die große Chance. Hat das Unternehmen einer bestimmten Branche einmal das Vertrauen des Kunden gewonnen, ist dieser mit der Qualität der erbrachten Leistung zufrieden und fühlt sich zudem auch noch gut betreut und aufgehoben, dann wird er auch beim nächsten Auftrag wiederkommen.

Die schwierige Aufgabe erklärungsbedürftige, technische Dienstleistungen zu vermarkten, soll durch gezielte Kommunikationsmaßnahmen vorbereitet und unterstützt werden. Die dazu geeigneten Kommunikationskanäle festzulegen und zu beschreiben, wird die Aufgabe der nachfolgenden Seiten sein. Dabei wird, ausgehend von der Branche und den Erkenntnissen der Zielgruppenanalyse, ein strukturiertes ganzheitliches Konzept erarbeitet.

## **1.2 Zielsetzung**

Ziel ist es, ein spezifisches Kommunikationskonzept für erklärungsbedürftige, technische Dienstleistungen für die maritime Industrie anhand des Beispiels der Nachrüstung von Ballastwasserbehandlungsanlagen zu entwickeln.

Dabei soll verdeutlicht werden, wie „unsichtbare Leistungen“ aus dem Leistungsversprechen heraus, dem Kunden durch strukturierte Kommunikationsmaßnahmen erklärt und glaubhaft angeboten werden können.

Eine Übertragbarkeit des Kommunikationskonzeptes auf andere technische Dienstleistungen ist nur mit einer fachlichen Anpassung an die neue Dienstleistung möglich. Die generellen Mechanismen der Kommunikation und der Weg über das Vertrauen des Kunden sollen jedoch als Grundkonzept auch für andere Dienstleistungen anwendbar sein.



## 1.3 Maritime Industrie

Seit vielen Jahren ist der maritime Markt für europäische Werften in einem deutlichen Wandel begriffen. Werften in asiatischen Ländern werden immer mehr zur Konkurrenz und verdrängen europäische Werften durch subventionierte Arbeiten und Materialien vom internationalen Geschäft. Egal ob es um den Neubau von Schiffen, den Umbau oder die Reparatur geht, alle Bereiche müssen sich am Markt behaupten um zu überleben.

In der Neubau Branche ist es deutschen Werften kaum noch möglich wettbewerbsfähig zu bleiben. Dazu schreibt „*Die Zeit*“ bereits 1959:

„Die Konkurrenzerscheinungen sind alles andere als fair; vor allem die Japaner gewähren beispielsweise Zahlungsziele, mit denen die deutschen Werften einfach nicht konkurrieren können.“<sup>2</sup>

Dieser Artikel zeigt, wie lange Verdrängungswettbewerb bereits am Markt besteht.

Auch im Jahr 2010 berichten Zeitungen weiterhin über die schwierige Lage der deutschen Werften. Aktuell schreibt die Nordsee-Zeitung dazu:

„Vor allem die chinesischen Werften drängen mit allen Mitteln auf den Markt“.<sup>3</sup>

Dies verdeutlicht den immer härteren Wettbewerb um den Kunden. Selbst im Bereich Umbau und Reparatur, um den es in dieser Arbeit geht, sieht der Markt nicht viel besser aus. Heutzutage reicht es bei weitem nicht mehr aus, nur Erfahrung und Kapazitäten mitzubringen. Es gilt sich von der Konkurrenz abzuheben und Alleinstellungsmerkmale herauszuarbeiten. Der Kunde sollte so viele Argumente wie möglich geboten bekommen, um seinen Auftrag gerade bei diesem einen Unternehmen zu platzieren

---

<sup>2</sup> Die Zeit (Ausgabe 20.03.1959)

<sup>3</sup> Nordsee-Zeitung (2010)

Die weltweite Wirtschaftskrise im Zuge des Zusammenbruchs der amerikanischen Investmentbank Lehman Brothers Inc. hat zudem zu einem erheblichen Rückgang des internationalen Warenverkehrs geführt. Hieraus resultierte die schwerste Rezession der Nachkriegsgeschichte

Dies blieb nicht ohne Folgen und die deutsche maritime Industrie hat unter der wohl gravierendsten Wirtschaftskrise seit 80 Jahren zu leiden.<sup>4</sup>

Da keine Aufträge zu vergeben waren lagen viele Schiffe auf Reede. Dadurch konnten die Reeder in dieser Zeit kaum Einnahmen generieren und die Frachtraten sanken ins Bodenlose. Diese Situation zwang die Reeder ihre Schiffe teilweise zu Selbstkosten fahren zu lassen.

Seit 2010 hat sich die Lage in dieser Hinsicht zwar wieder entspannt, jedoch lassen viele Reeder, seit es wieder Transportaufträge gibt und die Frachtraten ansteigen, ihre Schiffe erst einmal fahren. Damit soll die wirtschaftliche Lage der Reedereien stabilisiert werden und zunächst wieder Geld verdient werden.

Die Auftragsknappheit der Werften zieht sich dadurch weiter hin und es gilt daran zu arbeiten, sich am Markt möglichst interessant darzustellen und kundenorientiertes Arbeiten zu signalisieren.

Ausländische Werften glänzen mit ihrem unschlagbaren Preisangebot, doch sie stehen nicht für gute Qualität, Kundenorientierung oder Verlässlichkeit.

In vielen anderen Dienstleistungsbranchen ist Flexibilität schon lange kein Fremdwort mehr. Die Flexibilität der Werften im Bereich der Arbeitsausführung muss sich nun auch auf das Angebot als Dienstleister erstrecken. Die Frage nach den Kundenwünschen neben technischen Spezifikationen gewinnt immer mehr an Bedeutung.

---

<sup>4</sup> Andersch/Axhausen/Balz et al (2010, S. 6)

Dabei reicht die Palette von möglichst kurzen Dockzeiten bis hin zur Flying Crew, die an Bord nötige Reparaturen während des laufenden Schiffsbetriebes vornehmen kann, umso das Docken des Schiffes zu vermeiden.

Hierbei muss klar sein, dass jede Dockliegezeit weitere Ausfälle bei den Einnahmen des Reeders bedeuten. Die Charrate eines Schiffes liegt bei täglich 20.000 – 100.000€ die für jeden Ausfalltag entfällt.<sup>5</sup>

## **1.4 Behandlung von Ballastwasser**

Das Kommunikationskonzept dieser Arbeit basiert auf dem Thema Ballastwasserbehandlung.

Das bedeutet, wenn Schiffe be- und/oder entladen werden, muss dem Ungleichgewicht mit Ballastwasser entgegengewirkt werden.<sup>6</sup> Jedes Schiff gibt also beim Beladen Wasser ab und nimmt es beim Entladen wieder auf.

Bei der erforderlichen Ballastwasser Menge pro Stunde kommt es sehr stark auf den Schiffstypen an und darauf, welche Fracht das Schiff lädt. Die Mengen schwanken hier von 70 m<sup>3</sup>/h bei kleinen Schiffen oder Yachten bis hin zu 6000 m<sup>3</sup>/h und mehr bei Tankern und Bulkern (Massengutfrachter)

Dadurch, dass Schiffe häufig um die halbe Welt fahren, werden im Ballastwasser diverse Organismen und Bakterien von einem Seegebiet in ein anderes verschleppt. Mangels natürlicher Feinde können sich diese Organismen dort unkontrolliert vermehren. Bei geeigneten Lebensbedingungen bedrohen sie sogar die einheimische Artenvielfalt und können auch zu gesundheitlichen (Colerea) sowie ökologischen Schäden führen. So verursacht als Beispiel die eingeschleppte chinesische Wollhandkrabbe, laut Bundesamt für Schifffahrt und

---

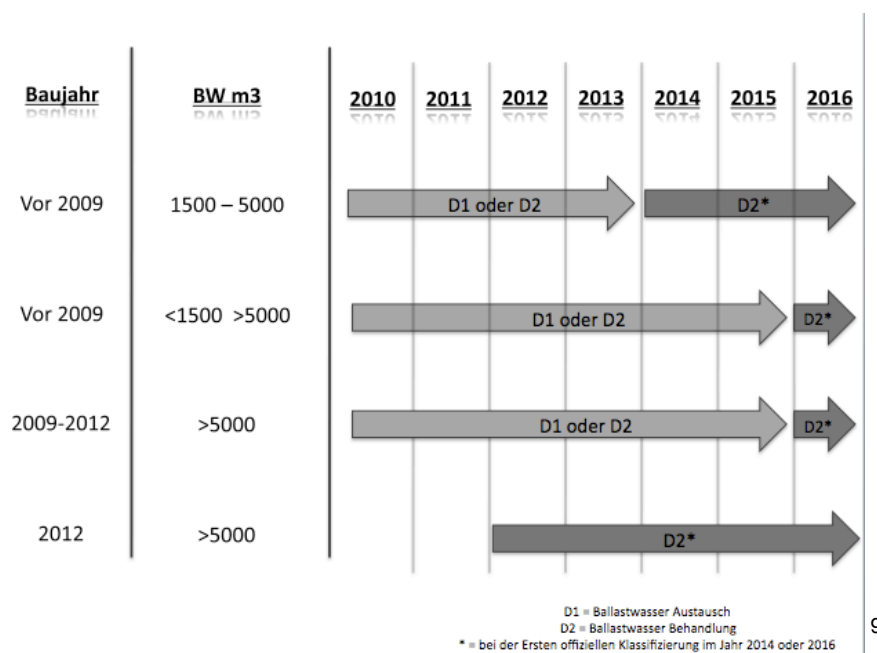
<sup>5</sup> Rüdiger Pallentin

<sup>6</sup> PatentDE

Hydrographie, allein in deutschen Gewässern bislang mehr als 85 Millionen Euro Schaden.<sup>7</sup> Ebenso verursachte seit 1993 allein der Schiffsbohrwurm wirtschaftliche Schäden von geschätzten 25 Millionen Euro in der Ostsee.<sup>8</sup>

Hier könnten noch viele weitere Beispiele angeführt werden, denn dies ist ein weltweites Problem.

Um zu verhindern, dass weiterhin durch Ballastwasser Lebewesen in für sie nicht heimische Gewässer verschleppt werden, wurde von der IMO (International Maritim Organisation) im Ballastwasserübereinkommen von 2004 ein Zeitplan erarbeitet, der festlegt, ab wann welche Schiffe mit einer Ballastwasserbehandlungsanlage ausgestattet sein müssen.



**Abbildung 1: Zeitspanne für Nachrüstung aller Schiffe weltweit mit einer BWBA**

<sup>7</sup> Pressemitteilung RWO (2010)

<sup>8</sup> Präsentation Lloyd Werft Bremerhaven GmbH (2011)

<sup>9</sup> Präsentation Lloyds Register (2010)

Zum jetzigen Zeitpunkt, Stand 01.06.2011, ist das geschlossene Abkommen noch nicht ratifiziert. Bisher haben 28 Staaten ihre Unterschrift geleistet. Zur endgültigen Ratifizierung fehlen zwei Staaten, deren Unterschriften zum Ende des Jahres erwartet werden. Damit würde der obige Zeitplan bindend.

## **1.5 Aufbau und Inhalt dieser Bachelorarbeit**

In dieser Arbeit wird das Thema erklärungsbedürftige, technische Dienstleistungen einer Reparaturwerft am Beispiel „Nachrüstung von Ballastwasser Behandlungsanlagen“ behandelt.

In den vorangegangenen Kapiteln wurde die Grundlage für die Einordnung des Themas in die Marktsituation und das marktwirtschaftliche Umfeld von Anbietern und Kunden aufgezeigt. Die Besonderheit der Immaterialität von Dienstleistung und der damit verbundenen Schwierigkeit bei der Vermarktung wurde verdeutlicht.

Zum allgemeinen Verständnis der fachlichen Thematik werden im Kapitel 2 die Marktsituation bei Ballastwasseranlagen, die Positionierung der Dienstleistung der Werft als Beraterfunktion für den Kunden, und die thematische Vorbereitung der anzubietenden Dienstleistung näher erläutert. Die Grundlagen der Ballastwasserbehandlung werden zum besseren Verständnis der Kommunikationserfordernisse dargestellt.

In Kapitel 3 wird die Zielgruppe für die Dienstleistung betrachtet. Eine Analyse der Zielgruppe hinsichtlich der Merkmale der handelnden Personen und eine Betrachtung der Bedürfnisse bezüglich der erklärungsbedürftigen Dienstleistung, bilden einen wesentlichen Teil der Basis für das Kommunikationskonzept.

In Kapitel 4 wird die Dienstleistung selbst entwickelt und beschrieben. Durch die Struktur der Dienstleistung und deren Anpassung an die Kundenerfordernisse wird der spätere Informationstransport zum Kunden und dessen Erfassung der Dienstleistungsinhalte unterstützt.

In Kapitel 5 werden aus der Dienstleistung selbst, den üblichen Kommunikationswegen der Branche und dem bisherigen Marktauftritt des Dienstleisters, die verschiedenen erfolgversprechenden Kommunikationswege entwickelt. Die ausgewählten Kommunikationswege werden einzeln angesprochen und anhand eines praktischen Beispiels genauer erläutert.

Die Kommunikationswege lassen sich in zwei Kategorien unterteilen. Zum einen sind das die Kommunikationswege die nur von einzelnen Entscheidern beeinflusst werden wie Prospekte und Anzeigen. Diese werden einmalig festgelegt und dann bleibt die Einheitlichkeit des Marktauftritts erhalten. Die zweite Kategorie der Kommunikationswege, wie Kundengespräche und öffentliche Auftritte, wird durch den größeren Personenkreis der Vertriebsmitarbeiter des Unternehmens beeinflusst. Hier gibt das Kommunikationskonzept detaillierte Vorgaben zur strukturierten Vorgehensweise der betroffenen Mitarbeiter, damit dem Kunden ein möglichst einheitliches Bild der Dienstleistung über alle Kommunikationswege vermittelt wird.

Abschließend wird das Kommunikationskonzept als geschlossenes Ganzes zusammengefasst, seine Komponenten auf die Wirkung beim Kunden hin bewertet und der Weg zur Erstellung eines Kommunikationskonzeptes analysiert. Dabei wird ein Ausblick auf die Allgemeingültigkeit des Konzeptes für erklärungsbedürftige technische Dienstleistungen gegeben und die erforderlichen Individualisierungen erläutert.

## 2 Erarbeitung der Wissensgrundlage

Bereits seit Beginn des Jahres 2011 befinden sich 10 geprüfte und zertifizierte Ballastwasserbehandlungsanlagen verschiedener Hersteller am Markt. Weitere Hersteller befinden sich mit Ihren Anlagen im Prüfungsverfahren und erwarten ihre Zertifikate in den nächsten zwei bis drei Jahren.<sup>10</sup> Dabei sind die Funktionsprinzipien jeder Anlagen unterschiedlich.

Alle Anlagen sind unterschiedlich aufgebaut, verwenden unterschiedliche Desinfektionsmethoden (Technologien) zur Reinigung sowie Abtötung der Organismen. Diese Unterschiede können gegen die technischen Anforderungen eines Schiffes gespiegelt und hinsichtlich des Erfüllungsgrades bewertet werden.

Um als unabhängiger Berater hinsichtlich der Nachrüstung von BWBA auftreten zu können, muss eine Werft zunächst das technische Wissen über die Funktion und die Leistungsfähigkeit der am Markt verfügbaren BWBA erlangen. Erst dann sind die Voraussetzungen geschaffen, um qualifiziert, auf Basis der Anforderungen eines Schiffes, die optimale Anlage auswählen zu können. Dabei liegt der Fokus auf die optimale Erfüllung der spezifischen Anforderungen des Schiffes und den wirtschaftlichen Auswirkungen durch die Beschaffung, die Installation und den Betrieb der BWBA.

Um als unabhängiger Berater glaubhaft beim Kunden auftreten zu können, muss die Werft ihre fachliche Fähigkeit zur Erbringung der Dienstleistung glaubhaft vermitteln. Die Höflichkeit und Vertrauenswürdigkeit der später am Markt auftretenden Mitarbeiter wird dabei zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor. Der Markterfolg dieser Dienstleistung wird letztendlich wesentlich von der ausgewogenen fachlichen und sozialen Kompetenz der Mitarbeiter abhängen, die die

---

<sup>10</sup> Präsentation LRS (Dez. 2010)

Dienstleistung am Markt präsentieren und anbieten werden. Nur über die am Markt handelnden Mitarbeiter kann eine Vertrauensbasis und damit eine Bindung des Kunden erreicht werden. Diese Basis ist ausschlaggebend für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit dem Kunden.

Um die fachliche Kompetenz im Unternehmen zu stärken, bietet es sich an, ein persönliches Gespräch mit allen potenziellen Anbietern zu führen. So können alle Informationen aus erster Hand aufgenommen werden und gefährliches Halbwissen wird vermieden.

Um den Wissensaufbau im Unternehmen systematisch zu betreiben, sollte ein Team innerhalb der Werft gebildet werden. Dieses Team nimmt dann an allen Gesprächen mit den Anlagenherstellern teil und konzentriert so das nötige Fachwissen. Die soziale Kompetenz der Mitarbeiter, die später in Kontakt zu Kunden treten sollen, muss bei der Personalauswahl bereits berücksichtigt werden.

Aufgrund des Themas und der folgenden Markteinführung und Realisierung sollten die nachfolgenden Unternehmensbereiche Mitarbeiter für das Projektteam auswählen:

- Rohrbau
- Maschinenbaukonstruktion
- Vertrieb
- Schiffsstabilität

Diese Gruppe sollte bis zum Abschluss des Projektes in gleicher Konstellation bestehen bleiben. Nur so kann sichergestellt werden, dass das erforderliche Gesamtwissen aufgebaut wird und von allen Projektteilnehmern aufgenommen werden kann.

Als nächsten Schritt gilt es einen Fragenkatalog für die Fachgespräche zu erstellen. In diesem Katalog werden alle Fragen aufgenommen, mit deren Beantwortung die erforderlichen Informationen für die Werft als kompetenter Dienstleister gesammelt werden können. Ziel ist es, die Fachkompetenz des Unternehmens vollständig aufzubauen und später Fragen der Reederei kompetent beantworten zu können. Zudem sollte begründet eine Entscheidung für oder gegen einzelne BWBA auf Basis der Anforderungen der jeweiligen Schiffe getroffen werden können. Der Fragenkatalog ist als Sicherung gedacht,



damit aus allen Gesprächen identische Informationen gesammelt werden und zeitaufwendige Nacharbeit vermieden wird, die fehlenden Informationen zusammenzutragen.

Folgende Fragen werden für das Beispiel „Nachrüstung von BWBA“ nach ausgiebigen Gesprächen sowie Brainstorming ausgewählt.

#### Notwendige Informationen für den Reeder

1. Welche Technologie wird verwendet?
2. Werden Chemikalien verwendet?
3. Was kostet die Anlage?
4. Wie viel Platz braucht die Anlage?
5. Wie benutzerfreundlich ist die Anlage?
6. Gibt es eine Garantie dafür, dass die Anlage funktioniert?
7. Muss das Schiff ins Dock um die Anlage einzubauen?
8. In welchen Größen gibt es die Anlage (m<sup>3</sup>/h)?

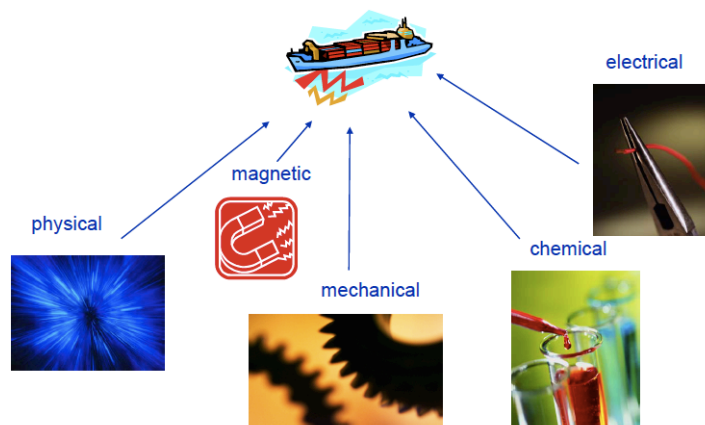
#### Notwendige Informationen für die Werft

1. Muss die Anlage zusammenhängend aufgebaut werden oder kann sie verteilt werden?
2. Gibt es technische Vorgaben wie die Anlage aufgestellt werden muss?
3. Sind die Anlagenteile modular und welche Abmessungen haben die einzelnen nicht zerlegbaren Komponenten?
4. Welchen Energiebedarf hat die Anlage?
5. Was gehört zum Lieferumfang dazu?
6. Welche Größen haben die Rohranschlüsse?

7. Wie darf die Anlage verbaut werden horizontal/vertikal?

8. Welchen Druckverlust erzeugt die Anlage?

So vorbereitet können die Lieferanten zu Gesprächen eingeladen werden. Im Anschluss der Gespräche werden alle gesammelten Informationen kürzt aber unverfälscht zusammenzutrage. Zukünftig ist über eine kontinuierliche Marktsichtung die Weiterentwicklung der Anlagentechnik und der Neuzugang von Herstellern am Markt zu überwachen. Jeder zertifizierte Hersteller muss auch in Zukunft eingeladen werden. Die Unterlagen der Werft müssen um die jeweiligen aktuellen Informationen erweitert werden. Weiterbildung der Mitarbeiter im Bereich der Dienstleistung ist unumgänglich, damit auch weiterhin die nötige Kompetenz zur Beurteilung der angewandten Technologien vorhanden ist. Dies wird die wesentliche Voraussetzung bleiben, um dem Reeder eine fundierte Empfehlung aussprechen zu können. Aus den Gesprächen sind folgende mögliche Technologien zu beurteilen.



11

**Abbildung 2: Übersicht Technologien von BWBA**

Jede dieser Technologien arbeitet auf eine andere Art und hat somit auch unterschiedliche Vor- und Nachteile. So bedeutet als Beispiel

---

<sup>11</sup> Präsentation DNV 2008

„chemical“ immer, dass Chemikalien eingesetzt oder durch Prozesse erzeugt werden. Diese Technologie benötigt zwar weniger Energie, findet jedoch wegen der möglichen Umweltauswirkung nicht bei allen Kunden eine ausreichende Akzeptanz. Bei „electrical“, einem elektrolyse Verfahren, kommt es dagegen auf den Salzgehalt des Wassers an. Die Anlagen können die gewünschten Desinfektionsergebnisse nur erzielen, wenn der Salzgehalt im Wasser ausreichend hoch ist. Dies könnte zum Beispiel in den Häfen von Flussmündungen oder in den großen amerikanischen Süßwasserseen zu Leistungseinschränkungen führen. Dabei gilt es die unterschiedlichen Aussagen der Anlagenhersteller zu bewerten und ihren Wahrheitsgehalt zu hinterfragen. Manche Hersteller führen, bei zu wenig Salzgehalt im Wasser, dies durch Beimischen von zusätzlichem Salzwasser hinzu, um so die Anlage in Gang zu halten.<sup>12</sup> Dies wird jedoch nicht explizit bei Verkaufsgesprächen der Anlagenhersteller erwähnt. Andere hingegen sagen offen, dass Ihre Anlagen nur in Fahrtgebieten mit ausreichend Salzgehalt eingesetzt werden können.<sup>13</sup>

Ähnliche Themen gibt es bei allen anderen Technologien auch. Diese müssen beachtet werden, da sie für den Reeder ausschlaggebend sein können und die Entscheidung beeinflussen, welche Ballastwasseranlage ausgewählt wird.

Um sich auch optisch einen Eindruck machen zu können, sollten Besichtigungen von schon eingebauten und in Betrieb genommenen Anlagen erfolgen. Hierdurch bekommt das eigene Fachpersonal für den Einbau der Anlagen ein Gefühl für die Größe und den Umfang der Anlagen.

Zur Absicherung des Fachwissens und der Vertiefung durch praktische Anwendungen werden zur Marktvorbereitung mehrere Musterplanungen durchgeführt. Bei jeder Musterplanung wird eine Situation simuliert, wie sie auch im Zusammenspiel mit dem Kunden auftreten kann. Es wird ein vollständiges Konzept geschrieben, in dem alle zu

---

<sup>12</sup> Uwe Petermann

<sup>13</sup> Henrik Friedenberger

erwartenden Fragen des Reeders beantwortet werden. Dazu gehört die Darstellung aller auf dem Markt verfügbaren Anlagen, eine konkrete Empfehlung mit ausführlicher Begründung sowie eine Planung und Einzeichnung der ausgewählten Anlage in das bestehende Ballastwasserschema eines Schiffes.

## 3 Kundenkommunikation

### 3.1 Zielgruppenanalyse

Nachdem das nötige Wissen der Projektgruppe aufgebaut wurde, fällt es leichter die genaue Zielgruppe zu definieren. Das Thema ist soweit bearbeitet, dass alle Einzelheiten des technischen Know-Hows bekannt sind. Durch die Beschäftigung mit dem Thema sind der Projektgruppe bereits erhebliche Einblicke in die Fragestellung der Kunden eröffnet worden. Dadurch ist es möglich, die Problemstellung der Zielgruppe für spätere Kommunikationsmaßnahmen zu formulieren.

Da die Kommunikationsmaßnahmen auf die Zielgruppe möglichst gut abgestimmt sein sollen, ist eine genaue Definition der Zielgruppe erforderlich. Erst danach können die Gestaltung der Werbebotschaft und die Auswahl der Kommunikationskanäle erfolgen.

Dazu muss die Zielgruppe möglichst gut durch relevante Merkmale beschrieben werden. Dipl. Ing. Ingo Bieberstein nennt in seinem Buch „Dienstleistungsmarketing“ zur Beschreibung von Zielgruppen folgende Merkmale:

- „Soziodemografische Merkmale
- Geographische Merkmale
- Psychologische Merkmale“<sup>14</sup>

In dem Projekt der BWBA bedeutet das:

---

<sup>14</sup> vgl. Biberstein (2006, S. 330)

**Soziodemografische Merkmale:** Alter, Geschlecht, Einkommen, Beruf, Schulbildung, soziale Schicht, Familienstand, Haushaltsgröße usw.

- Über die bestehenden Kundenkontakte der Werft ist bekannt, dass in der maritimen Industrie auch heute noch der größte Teil der beschäftigten Mitarbeiter männlich ist. Der zu erreichende Entscheider ist in der Regel im fortgeschrittenen Alter. Im Einzelnen bedeutet dies, die Zielgruppe definiert sich vorwiegend als:
  - männlich
  - im Alter von 35 – 60
  - hat ein gehobenes Einkommen
  - ist in einer leitenden Position
  - technisches Studium
  - ist oft verheiratet und hat 1-2 Kinder
  - bewegt sich in der oberen sozialen Schicht

**Geographische Merkmale:** Region Land, Wohnortgröße usw.

- Aufgrund der Marketingentscheidung in der Werft wird zunächst eine begrenzte Zielregion angestrebt. Eine Ausweitung der Kommunikationsaktivitäten auf den internationalen Markt hat sich das Unternehmen vorbehalten und vom Erfolg im regionalen Umfeld abhängig gemacht.
  - Wohnhaft in Deutschland
  - Schwerpunkt dabei in Norddeutschland
  - Beruflich aktiv international entlang der Schifffahrtrouten

**Psychologische Kriterien:** Persönlichkeitsmerkmale, Lebensstile, Freizeitbeschäftigungen, Werte, Motive, Meinungen usw.

- Eine Kundenanalyse der bisherigen Kontakte der Werft zeigt, dass die Zielgruppe dieses Themas in einer leitenden Position angestellt ist. Sie weiß wie sie mit Geschäftspartnern umgehen muss und wie sie Preisverhandlungen zu führen hat.
  - selbstbewusst
  - technische Affinität
  - konservativ

**Kriterien beobachtbaren Kaufverhaltens:** Preis- und Markenbewusstsein, Mediennutzung, Einkaufsstättentreue, Verwendungsinintensität, Besitzmerkmale usw.

- Aufgrund der Investitionssummen in der Schifffahrt und den hohen Kosten für den Unterhalt der Schiffe ist die Zielgruppe gewohnt, mit großen Geldbeträgen umzugehen. Es ist am Markt üblich über den Preis von Leistungen zu feilschen und Konkurrenten gegeneinander auszuspielen.
  - Hat ein hohes Kostenbewusstsein
  - Vergleicht Angebote am Markt
  - Kennt Markt und Konkurrenten

Neben diesen wichtigen Informationen über die Struktur und Charaktereigenschaften der Zielgruppe, sind auch weitere Merkmale von Bedeutung, wie zum Beispiel die Einstellung dieser Personen-gruppe zur Werbung oder die Motive, weswegen das beworbene Angebot wahrgenommen wird.

Hier spielt die Zwangslage des Kunden und die Notwendigkeit sich zur Nachrüstung entscheiden zu müssen eine wichtige Rolle. Eine Entscheidung zu fällen, ohne eine vollständige Informationsbasis zu haben und gleichzeitig unter dem zeitlichen Druck zu stehen, erhöht das Bedürfnis des Kunden nach Beratungsleistung und Entscheidungssicherheit.

Zusammengefasst heißt das, die Zielgruppe ist zu einem großen prozentualen Anteil männlich, reiferen Alters und sitzt in der Führungsebene bei Unternehmen der Schifffahrt. Sie arbeiten für eine Reederei, sind oft Inspektoren für mehrere Schiffe und haben die Entscheidungsbefugnis. Zudem stehen sie dem Thema nicht unbedingt positiv gegenüber. Kernmotivation der Zielgruppe eine Beratungsleistung anzunehmen ist das Bedürfnis nach Sicherheit der erforderlichen Entscheidung. Diese Sicherheit kann nur der Anbieter vermitteln, der seine eigene Unabhängigkeit und fachliche Kompetenz glaubwürdig vermitteln kann.

### **3.2 Kundenbedürfnisse identifizieren**

Damit eine Kommunikationsmaßnahme zielgerichtet und erfolgsorientiert sein kann, muss im Voraus der potentielle Kunde und seine Erwartung an die angebotene Leistung identifiziert werden.

Ein einfaches Beispiel zeigt, wie wichtig es ist, die Bedürfnisse seines Kunden zu kennen. Für die gleiche Leistung können zwei Angebote gemacht werden. Entweder dem Kunden wird eine Fahrt durch die Waschanlage angeboten, oder es wird das Versprechen abgegeben, dass sein Fahrzeug von außen einwandfrei gesäubert wird. Für welche Variante sich der Kunde entscheiden wird, ist klar, denn er will keine Fahrt durch eine Waschanlage. Was er wirklich will ist ein sauberes Auto. Wie er zu diesem Ergebnis kommt ist ihm eigentlich ziemlich egal, solange das Ergebnis stimmt.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Scheuer (2011, S. 16)



Dieses Beispiel ist auch auf viele andere Bereiche anzuwenden. Grundsätzlich geht es immer darum die Leistung so anzubieten, dass sie auf die Bedürfnisse des Kunden passt. Zusätzlich sollte immer der Bereich Zusatznutzen betrachtet werden. Welche weiteren Leistungen können angeboten werden, um es für den Kunden bequemer, einfacher und attraktiver zu machen, die eigentliche Kernleistung in Anspruch zu nehmen. In der Regel tendieren Kunden gerne zu ganzheitliche Lösungen und nicht zu einzelne Leistungen, bei unterschiedlichen Dienstleistern.<sup>16</sup>

Auch bei der Nachrüstung einer BWBA kann der Kunde unterschiedliche Unternehmen als Ansprechpartner wählen. Neben dem Lieferanten der Anlage kann er einzelne Firmen für Rohrbauarbeiten, Elektrik und Konstruktion ansprechen. Eine komplette Lösung von einem einzelnen Unternehmen ist jedoch bei komplexen Nachrüstungen auch heute schon in dem Markt üblich. Der Kunde vermeidet damit Schnittstellenprobleme und bekommt für die Nachrüstungsphase einen Ansprechpartner für alle Problemfälle. Eine Werft hat gegenüber den Herstellern von Ballastwasseranlagen den Vorteil, dass sie auch für den Einbau Ansprechpartner sein kann. Diese Möglichkeiten haben die Hersteller in der Regel nicht. Ihr Leistungsspektrum reicht nur bis zur Auslieferung der fertigen Anlage. Wer die Anlage in das jeweilige Schiff einbringt und wie dies erfolgt, liegt wieder in der Verantwortung des Reeders. Diesen Vorteil des Generalunternehmens, sollte eine Werft ganz klar darstellen. Sie verfügt über die entsprechenden Fähigkeiten und Möglichkeiten dem Reeder sein Problem komplett aus der Hand zu nehmen. Von der Beschaffung der Anlage, über die termingerechte Lieferung bis hin zum Einbau, kümmert sich die Werft um alle erforderlichen Maßnahmen. Durch diese Tatsache kann beim Reeder ein Gefühl von Sicherheit ausgelöst werden. Dies ist insbesondere für die Entscheidung des Kunden von tragender Bedeutung. Es befriedigt sein unterschwelliges Bedürfnis nach Sicherheit.

---

<sup>16</sup> Scheuer (2011, S. 18)

Die Schiffe befinden sich nach dem Einbau der BWBA im weltweiten Einsatz. Jedes Problem im Betrieb der Anlage kann dadurch nur mit erheblichem Koordinationsaufwand und meist auch hohen Kosten behoben werden. Die Werft nimmt ihm als Partner für diesen nicht ganz einfachen und sehr unübersichtlichen Bereich, die Verantwortung ab.

Der nächste ganz große Vorteil den eine Werft in diesem Bereich ausspielen kann, ist die Unabhängigkeit. Viele Reeder werden von den Anlagenherstellern besucht und zugunsten ihrer jeweiligen Anlage beraten. Alle Hersteller sind darauf aus, den Reeder von ihrer Anlage zu überzeugen. Die Entscheidung welche Anlage die Richtige für ihn ist, müsste er jedoch alleine fällen und damit die Verantwortung innerhalb seines Unternehmens übernehmen. Dieser Verantwortung gerecht zu werden, ohne den genauen technischen Hintergrund aller Anlagen zu kennen, birgt das Risiko des Scheiterns. Der Entscheider könnte eine Fehlentscheidung treffen, die er dann alleine verantworten müsste.

Eine Werft kann in neutral als Berater auftreten. Für sie ist es offensichtlich egal für welche Anlage am Ende die Entscheidung fällt. Dieses Alleinstellungsmerkmal gegenüber den Anlagenherstellern sollte sich die Werft zunutze machen und diese Gegebenheit beim Reeder verdeutlichen. Dem Reeder wird damit eine Möglichkeit geboten, sein Risiko der Fehlentscheidung über eine Beauftragung an die Werft zu übertragen.

### **3.3 Kommunikationsziele**

Die Nachrüstung einer BWBA ist nicht mit dem Engagieren eines Malers zu vergleichen. Der potentielle Kunde rüstet sein Schiff nicht aus eigenem Willen um, sondern er wird per Gesetz dazu verpflichtet. Er befindet sich in einer Zwangssituation. Wenn seine Schiffe weiter am Markt bestehen sollen, muss er irgendwann den Schritt gehen und seine Flotte nachrüsten. Einzig der Zeitpunkt der Nachrüstung liegt in seinem Entscheidungsbereich.

Für den Dienstleister im Bereich Nachrüstung von BWBA bedeutet dies, er sollte sich als Partner für dieses Projekt anbieten. Es geht nicht darum, dem Kunden zu erzählen wie wichtig oder vorteilhaft eine BWBA ist. Würde der Dienstleister als Verfechter für die Nachrüstung auftreten, könnte dies sogar negative Auswirkung auf die Einstellung des Kunden haben. Besser ist es, den Kunden als neutraler und beratender Partner durch dieses Projekt begleiten zu wollen.

Ziel der Kommunikationsmaßnahmen ist es also, bei den potenziellen Kunden (Reedern) zu verdeutlichen, dass die Werft ein „rundum sorglos Paket“ anbietet.

Sie muss individuell auf jeden Kunden eingehen. Durch das eingehen und begutachten der Unterlagen des jeweiligen Schiffs zeigt die Werft ihre Kompetenz und schafft ein „Wir-Gefühl“.

Die Neutralität der Werft kann durch Ansprechen verschiedener Anlagen und verdeutlichen von Vor- und Nachteilen einzelner Anlagen unterstützt werden.

Zusätzlich sollte die Werft mit dem Versprechen, eine Bewertung aller BWBA zu liefern und die Auswahl einer bestimmten Anlage technisch und kaufmännisch zu begründen, die Nachvollziehbarkeit der Konzeptinformationen andeuten.

Das Angebot als Komplettdienstleister mit Beschaffung, Lieferung, Einbau und Inbetriebnahme mit der Möglichkeit jederzeit aus dem Gesamtpaket an Leistungen aussteigen zu können verschafft dem Reeder das Gefühl von Geborgenheit ohne Zwangslage. Dies ist eine klassische Zusatzleistung zur beratenden Dienstleistung und rundet das Angebot für den Kunden ab.

## **4 Entwicklung der Dienstleistung**

### **4.1 Erweiterung des Leistungsspektrums**

Nachdem die Zielgruppe genau definiert wurde und zudem die Bedürfnisse dieser potenziellen Kunden bekannt sind, geht es um die Entwicklung eines Leistungsangebotes der Werft.

Eine Werft versteht sich hauptsächlich als Einbaubetrieb. Oft kommen Kunde und haben bereits eine Anlage bestellt oder ausgewählt, die dann von der Werft eingebaut werden soll. Um dem Kunden einen Zusatznutzen zu gewähren und zugleich einen großen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Herstellern von BWBA zu erreichen, erweitert die Werft ihr Leistungsspektrum und bietet somit ein Gesamtpaket für die Nachrüstung von BWBA an. Diese Erweiterung ist die erklärungsbedürftige Dienstleistung die Anlagen des Markes zu bewerten und die technisch und kaufmännisch beste Anlage begründet zu empfehlen.

Dieses wird am Beispiel der Nachrüstung von BWBA in einem Drei-Stufen-Modell umgesetzt.

### **4.2 Konzept**

In der ersten Stufe geht es um die Auswahl der richtigen BWBA, diese hängt von vielen Faktoren ab. Das jeweilige Schiff mit seinem spezifischen Einsatz und der installierten Technik stellt das Basisfundament aller Überlegungen. Ausgehend von diesen Anforderungen und Vorgaben gilt es, die richtige Technologie auszuwählen und dadurch die richtige Anlage hinsichtlich

- Behandlungsvolumen
- Betriebsstoffen
- Platzbedarf
- Handling

- Einbauaufwand
- Wartungsbedarf
- Energiebedarf
- Servicenetz

aus dem Marktpotenzial der zugelassenen Hersteller herauszufinden.

Jede BWBA ist für ein bestimmtes Behandlungsvolumen an Ballastwasser, durch  $\text{m}^3/\text{h}$  beschrieben. Die muss mit der Pumpenkapazität und den Erfordernissen beim Be- und Entladen des jeweiligen Schiffes abgeglichen sein. Wenn eine Anlage besondere Betriebsstoffe (Brennstoff, Reinigungsmitteln, Neutralisationsmittel etc.) benötigt, kann das wesentliche Auswirkungen auf das Handling an Bord oder dem benötigten Platzbedarf für die Lagerung haben. Der anfallende Einbauaufwand, der Energiebedarf und die Wartungserfordernisse wirken sich auf die Wirtschaftlichkeit einer BWBA aus. Nicht zuletzt ist es Wichtig, auch die Servicefähigkeit des Anlagenherstellers für das Einsatzgebiet des Schiffes zu bewerten.

Am Ende dieser Stufe erhält der Kunde ein Angebot über die Nachrüstung seines Schiffes mit einer detaillierten Ausarbeitung des Entscheidungsprozesses für oder gegen die verschiedenen BWBA.

Dieses Angebot sollte wie folgt aufgebaut werden.

- Kurze Erklärung zu allen zertifizierten Anlagen, damit der Kunde das Gefühl bekommt, umfassend über den Markt informiert zu sein
- Vorauswahl aus der Gesamtzahl der angebotenen Anlagen mit einer Begründung, warum alle anderen Anlagen bis auf drei verbleibende, ausgeschlossen wurden. Die Reduzierung auf maximal drei Anlagen ist erforderlich, da sonst der Aufwand für eine qualifizierte Analyse an Bord unverhältnismäßig hoch werden würde.
- Analyse und Begründung für die drei ausgewählten, geeignetsten Anlagen, um eine Nachvollziehbarkeit der Auswahl durch den Kunden zu ermöglichen

- Gegenüberstellung und Vergleich bis ins Detail dieser drei Anlagen
- Auswahl der am besten geeigneten Anlage mit Begründung, um dem Entscheider eine spätere Hausinterne Präsentation der Investitionserfordernisse zu erleichtern
- Detaillierte, verbindliche Kostenaufstellung für den Kauf der Anlage sowie deren Einbau, um die Gesamtinvestition des Kunden aufzuzeigen und gleichzeitig die Eigene Leistung frühzeitig anzubieten
- Einzeichnung der neuen Anlage in das vorhandene Ballastwasserschema, um die fachliche Kompetenz zu verdeutlichen

An dieser Stelle gibt die Werft dem Kunden die Möglichkeit sich frei zu entscheiden wie sein Projekt der Nachrüstung weiter verlaufen soll. Entweder er nimmt das Konzept und lässt den Einbau nun doch von einem anderen Unternehmen machen. Dann würde das Konzept dem Kunden pauschal mit 10.000 € zzgl. Reisekosten berechnet werden. Basis dieser 10.000 € ist der kalkulierte Aufwand für die Konzepterstellung mit Besichtigung an Bord. Da die Besichtigung weltweit erfolgen kann, sind die Reisekosten nicht pauschal kalkulierbar und werden wie im Markt üblich gesondert nach Aufwand berechnet.

Lässt der Kunde den Einbau der BWBA später von der Werft durchführen kann die Werft ihre Kerndienstleistung (Einbau) unter Vertrag nehmen, dann könnten dies Kosten von 10.000 € für die Dienstleistung der Werft verrechnet werden. Diese 10.000 € sichern der Werft zum einen die Selbstkosten für die Erarbeitung des Konzeptes. Zum anderen wird mit jedem Auftrag ein Teil der Kosten für die vorausgegangene Markteinführung und Vorbereitung erwirtschaftet.

Aus Sicht des Kunden ist die Summe von 10.000 € relativ klein im Verhältnis zu den Gesamtkosten der Umrüstung. Durch diese Dienstleistung verspricht die Werft dem Reeder Sicherheit bei der Investitionsentscheidung. Der Widerstand des Kunden bei einer Summe von 10.000 € ist nicht so hoch, da er die Investitionsentscheidung über ca

250.000 € - 1.000.000 € pro Schiff mit weniger als 4% der Kosten absichern kann.

In der Erarbeitungsphase des Konzeptes hat die Werft durch eine gezielte Kommunikation die Möglichkeit, den Kunden von sich und ihrer Arbeit zu überzeugen und ein Vertrauensverhältnis aufzubauen.

### **4.3 Logistik**

Die zweite Stufe der Zusammenarbeit umfasst die Beschaffung der ausgewählten Anlage und aller erforderlichen Anschlussteile. Die gesamten Materialien werden auf Vollständigkeit geprüft und entsprechend der erforderlichen Versandart verpackt. Die Werft sorgt für den termingerechten Transport aller Teile und die erforderliche Zolltechnische Abwicklung entsprechend der Fahrtroute des jeweiligen Schiffes. So ist sichergestellt, dass der geplante Einbau termingerecht an Bord durchgeführt werden kann und Wartezeiten vermieden werden.

### **4.4 Einbau und Inbetriebnahme**

In Stufe Drei bietet die Werft die passgenaue Lieferung aller Rohrleitungen und Armaturen. Die termingerechte Lieferung in einen Hafen der Wahl, das Einbringen und Aufstellen aller Komponenten erfolgt in jedem Hafen binnen kürzester Zeit. Nach seefester Montage werden die Installation und die Inbetriebnahme während des laufenden Schiffsbetriebes nach genehmigten Zeichnungen durchgeführt. Die Werft übernimmt die Schulung des Schiffspersonals und begleitet den Kunden bei der Abnahme durch seine Klassifikationsgesellschaft.

Der Einbau ist immer während einer Werftliegezeit möglich, jedoch ist das für den Kunden nur bedingt wirtschaftlich. Kein Reeder oder Inspektor wird sein Schiff unnötig ins Dock oder in eine Werft geben. Die Werft weist deshalb explizit darauf hin, dass ein nachträglicher Einbau auch außerhalb einer Werftliegezeit erfolgen kann. Der Einbau durch eine sogenannte Flying-Crew, also einem Einbauteam der

Werft, das die Arbeiten während des laufenden Schiffsbetriebes durchführt, steht im Mittelpunkt des Angebotes.

Mit dieser Stufe ist das Gesamtpaket abgeschlossen. Die Werft bleibt auch nach Abschluss aller Einbauarbeiten der Ansprechpartner des Kunden. Die technische Darstellung der kompetenten Anlagen erhöht daher das Ansehen der Werft beim Kunden und bietet so eine weitere Kundenbeziehung, auch für das Kerngeschäft der Reparatur- und Umbauarbeiten.

## **4.5 After-Sales-Service**

Mit der reinen Leistungserbringung und Rechnungslegung ist die Nachrüstung für den Kunden nicht abgeschlossen. Nach Inbetriebnahme erwartet der Kunde einen umfassenden Service für die Anlage. Das in der Nutzungsphase der Anlage Fragen auftauchen können, ist dem Kunden bewusst und er achtet im Kaufentscheidungsprozess auf einen funktionierenden After-Sales-Service.

Für den Kunden stellt der After-Sales-Service einer Werft eine große Sicherheit dar. Mit dem Service verpflichtet sich die Werft, auch nach dem Einbau einer Anlage Verantwortung für die Nutzungsphase zu übernehmen und für den reibungslosen Einsatz des Schiffes zu sorgen.

Dies kann als ein weiteres Verkaufsargument gegenüber dem Kunden genutzt werden. Wenn die Werft als Generalunternehmen agiert, bleibt sie Ansprechpartner in allen Bereichen der geleisteten Arbeit, egal ob die Werft mit Unterfirmen zusammen gearbeitet oder alle Arbeiten selbst ausgeführt hat. Diese Situation hätte der Kunde nicht, wenn er selbst unterschiedlichen Firmen für Einbau und Lieferung beauftragt hätte. Er müsste bei aufkommenden Fragen oder Anlagenausfällen selbst einen Verantwortlichen finden. So liegen das Risiko und die damit verbundene Arbeit auf Seiten der Werft.

Und genau hier bietet dieser wertvolle Kontakt zum Kunden den Ansatz für Kommunikationsmaßnahmen und eine langfristige Kundenbeziehung, die gepflegt werden kann.



## 5 Kommunikationsformen festlegen

### 5.1 Kommunikationswege

Um sich möglichst genau am Markt zu positionieren, müssen vorab die Kommunikationswege zwischen Anbietern und Nachfragern festgelegt werden. Da es um einem eher konservativen Markt geht und eine erklärungsbedürftige technische Dienstleistung angeboten werden soll, ist es angebracht die üblichen Kommunikationswege auch weiterhin genutzt werden.

Bisher nutzt die Werft das Bewerben ihrer Leistungen durch Anzeigen und Prospekte in den einschlägigen Kommunikationsmedien. Darüber hinaus werden verkaufsfördernde Messeauftritte auf internationaler Ebene genutzt.

Öffentlichkeitsarbeit findet nur auf regionaler Ebene statt und hat keinen nennenswerten Einfluss auf die Vermarktung der Leistungen des Unternehmens.

### 5.2 Kommunikationsformen

Aufgrund der konservativen Ausrichtung des Unternehmens und der Zielgruppe der Entscheider, sollte auf die neueren Werbeformen wie zum Beispiel Guerilla-Werbung etc. verzichtet werden.<sup>17</sup> Hier sind eher konventionelle und bisher bewährte Kommunikationsformen wie

- Verkaufs-Broschüren
- passende Multiplikatoren
- Messeauftritt

---

<sup>17</sup> vlg MaritimeHeute

- Werbeanzeigen
- Internetauftritt
- Persönlicher Kundenkontakt
- Informations-Veranstaltungen

empfehlenswert. Dabei wird auch der Tatsache Rechnung getragen, dass die Werft weder über Marketingerfahrungen noch über entsprechende Fachkompetenzen verfügt, um große Marketingmaßnahmen über eine längere Zeit planen und realisieren zu können.

Da die Werft als seriöser und vertrauenswürdiger Partner für den Bereich „Nachrüstung einer Ballastwasseranlage“ auftreten will, sollte nicht auf zu ausgefallene Kommunikationsmaßnahmen zurückgegriffen werden. Die Gradwanderung von „ausgefallen interessant“ zu „schrill unseriös“ ist hier sehr gering.<sup>18</sup>

### 5.3 Verkaufs-Broschüre

Trotz der steigenden Aktivität im Internet nimmt die Beliebtheit von gedrucktem Material kaum ab und wird auch weiterhin von der potenziellen Kundschaft gefordert.<sup>19</sup> Oftmals sind Verkaufs- und Imagebroschüren für viele Betriebe immer noch wichtiger als eine aussagekräftige Internetpräsentation.

„Das gedruckte Wort gilt wohl mehr als die Darstellung auf dem Bildschirm.“<sup>20</sup>

Gerade im Marktumfeld der Werften ist der Einsatz von Broschüren üblich. Seit Jahrzehnten hat sich das Marketing der konservativen Anbieter diesbezüglich kaum verändert. Die vorhandenen Internet-

---

<sup>18</sup> Thorsten Beiler

<sup>19</sup> Scheuer (2011, S. 54)

<sup>20</sup> Scheuer (2011, S. 54)

auftritte dienen mehr der allgemeinen Information als der Kundenkommunikation.

Jeder aktive Kontakt zum Kunden ist von entscheidender Bedeutung und muss genutzt werden, um zu überzeugen. Mehr noch, er muss Vertrauen aufbauen. Dienstleister müssen jeden gewählten Kommunikationskanal nutzen, um aufgrund der Immaterialität der eigentlichen Leistung, die auftretende Unsicherheit hinsichtlich der Leistungsqualität zu bekämpfen und den Kunden von der Seriosität des Anbieters zu überzeugen.

Alles was das Vertrauen des Kunden in das Unternehmen stärkt, muss sich in einer Broschüre wiederfinden. Nicht das 150 Jahre lange Bestehen einer Firma lässt darauf schließen, dass die im Jahr 2011 geleistete Arbeit von hoher Qualität ist. Nicht einmal das Arbeiten mit den modernsten Techniken und Geräten kann dies überzeugend garantieren.

Vielmehr geht es darum, überzeugende Leistungsversprechen und Garantien, bezogen auf die Dienstleistung, abzugeben. Ebenso möchte jeder Kunde während eines laufenden Auftrags einen verlässlichen Partner an seiner Seite haben. Das bedeutet es ist nicht sehr vorteilhaft, in der Broschüre nur darauf einzugehen wie gut das Unternehmen ist und wie lange es schon besteht. Der Reeder sollte mit seinen Bedürfnissen sich angesprochen fühlen und sich beim Lesen der Broschüre wiederfinden.

In der Broschüre gilt es, die Dienstleistung darzustellen und diese durch ein schlüssiges Konzept und kompetente Thesen für den Kunden interessant zu präsentieren. Der Schwerpunkt muss auf der Glaubwürdigkeit und dem Versprechen des Nutzens für den Kunden liegen. Dies unterscheidet die Verkaufs-Broschüre von einer Image-Broschüre.

Bei einer Image-Broschüre geht es darum, das Unternehmen als solches mit seiner Leistungspalette zu präsentieren. Auch diese sollte möglichst ansprechend für die Zielgruppe gestaltet werden. Bei einer Verkaufs-Broschüre wiederum geht es rein darum, den Reeder mit dem Leistungsangebot zu erreichen und ihn dafür zu begeistern.

Dazu wird die Broschüre in unterschiedliche Bereiche aufgeteilt.

- Ansprechen
- Wiederfinden
- Informieren
- Vertrauen schaffen

Die Umschlagsseite der Broschüre wird so gestaltet, dass sie den Kunden direkt anspricht. Dies erfolgt über eine Überschrift, die den Kunden mit einbezieht.



**Abbildung 3: Titelblatt Broschüre Dienstleistung LWB**

Der Titel muss kurz und leicht lesbar sein. Ein potenzieller Kunde kann schon auf den ersten Blick, im Vorbeigehen oder bei einem kurzen Überfliegen sehen, dass es um ihn und sein Schiff geht.

Als Abbildung wird ein zum Thema passendes Objekt ausgewählt, um die Botschaft der Broschüre besser transportieren zu können. Bei der Behandlung von Ballastwasser geht es immer um Schiffe, jedoch sollte die gesamte Zielgruppe „Reeder“ angesprochen werden. Deshalb wird ein stilisiertes Schiff für die Umschlagsseite der Broschüre verwendet. Wenn ein Foto eines Schiffes abgebildet werden würde, käme es immer auch zu Einschränkungen der Zielgruppe. Bei der Verwendung eines Bildes mit einem Tanker, fühlen sich alle Reeder mit kleineren Schiffen nicht angesprochen. Tanker deuten darauf hin, dass große Aufträge mit viel Ballastwassermenge erwünscht sind. Es das Ziel des Unternehmens, alle Reeder, die ein Schiff besitzen, anzusprechen.

Im Fall der Lloyd Werft Bremerhaven GmbH muss zusätzlich berücksichtigt werden, dass sie am Markt als Reparatur- und Umbauwerft für Kreuzfahrtschiffe bekannt ist. Dies hat zu dem Ruf einer teuren Spezialwerft geführt, was viele Reeder zunächst verschrecken könnte. Jede Verbindung zu diesem Image gilt es in diesem spezifischen Fall zu vermeiden.

Der zweite Schritt im Konzept der Broschüre ist das Wiederfinden. Wenn der Kunde die Broschüre in die Hand nimmt, dann hat der Dienstleister häufig nur eine Seite, um zu überzeugen. Spricht die erste Seite den Kunden nicht an, legt er die Broschüre wieder hin. Wenn er sich jedoch auf der ersten Seite sofort wiederfindet, dann besteht eine große Wahrscheinlichkeit, dass sein Interesse geweckt ist und er wissen will, was auf den folgenden Seiten geschrieben ist.



**Abbildung 4: Broschüre Dienstleistung LWB**

In dem Beispiel dieser Broschüre zeigt der Seitentitel dem Reeder, dass es auf dieser Seite um ihn und sein Schiff geht. Die Seite wird übersichtlich und in kurzen Sätzen gehalten. Alle Fragen, die aus Sicht der Werft für den Reeder von Bedeutung sind, werden hier gestellt. Wenn sich der Kunde noch nicht mit allen Fragen auseinandergesetzt hat, besteht die Chance, ihn mit einigen Fragen zu erreichen und gleichzeitig die Kompetenz des Dienstleisters darzustellen. Er können weitere Fragen von Bedeutung aufkommen, über die er sich bisher noch keine Gedanken gemacht hat. Dies kann nicht nur sein Interesse wecken, sondern gleichzeitig auch das bereits empfundene Gefühl der Unsicherheit verstärken.

Nach der Fragestellung kommt das erste verbindliche Leistungsversprechen der Werft.

„Wir bieten Ihnen ein individuelles Konzept zur Beantwortung dieser Fragen unter Berücksichtigung von Technik, Handling und Wirtschaftlichkeit“

Damit wird dem Reeder suggeriert, dass ihm sein Problem aus der Hand genommen wird, wenn er es zulässt.

Nun folgt in der Verkaufsbroschüre das Informieren. Der Kunde ist nun soweit, sich informieren zu lassen. Ihm ist bewusst, dass es darum geht ihn zu unterstützen und das vermittelt eine positive Einstellung. Es ist wichtig, dass der Teil, der die Dienstleistung erklärt, nicht zu lang wird. Der potenzielle Kunde soll während des Lesens nicht durch zu viel Randinformationen vom Wesentlichen abgelenkt werden und dadurch unter Umständen das Interesse verliert.

Zum Abschluss folgt nochmals das „Vertrauen schaffen“. Vertrauen kann am besten über Personen geschaffen werden. Über eine Broschüre entsteht nicht der persönliche Kontakt. Jedoch fühlen sich die meisten Menschen von einem Bild, mit einer sympathisch wirkenden Person oder Personengruppe, positiv angesprochen. Dieser Umstand wird im letzten Abschnitt durch ein „Mannschaftsfoto“ des Personals der Werft genutzt.

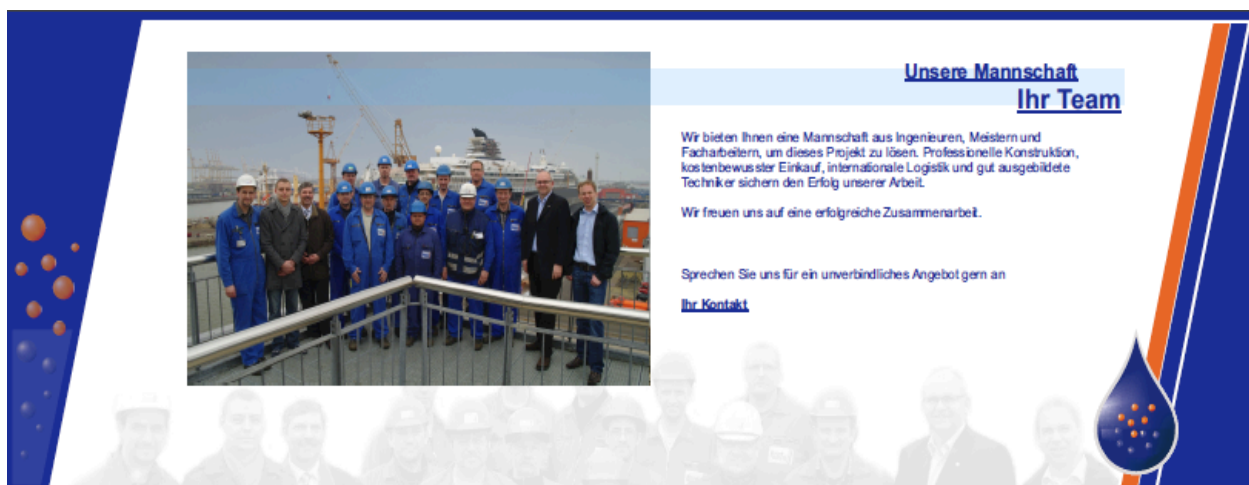


Abbildung 5: Broschüre Dienstleistung LWB

## 5.4 Verbände als Multiplikator

Bei der Wahl eines geeigneten Multiplikators geht es darum, zu analysieren, wie gut der gewählte Multiplikator, die Zeitschrift, der Verband zu der vom Unternehmen definierten Zielgruppe passt.

Im Fall der Lloyd Werft Bremerhaven GmbH wurde der VDR als Verband der in Deutschland ansässigen Reeder ausgewählt. Er gilt im Kreis der Reeder als vertrauenswürdig. Er bemüht sich seit geraumer Zeit, die Reeder zu dem spezifischen Thema der BWBA neutral zu informieren. Dies spiegelt sich auch in der Ausrichtung des VDR wieder.

„Der VDR vertritt die gemeinsamen wirtschafts- und sozialpolitischen Interessen der deutschen Reedereien auf der Ebene des Bundes und der Länder.“<sup>21</sup>

Somit eignet er sich sehr gut als Multiplikator für eine Werft und ihre Dienstleistungen. Die meisten Reeder haben eine positive Einstellung gegenüber dem Verband und seiner Verbandszeitschrift. Sie verbinden damit ihre eigenen Interessen und haben nicht, wie bei vielen anderen Zeitschriften, das Gefühl nur Werbung ausgesetzt zu sein. Um die Verkaufs-Broschüre nicht aggressiv aber möglichst breitbrandig zu verteilen, wird der VDR mit seiner Verbandszeitschrift als Transformator genutzt. Die Broschüre wird als Einlage an alle ca. 7000 Mitglieder verteilt. Dies hat eine höhere Werbewirkung als eine reine Anzeige und gibt die Möglichkeit viel mehr Information zu transportieren. Der Einleger rutscht beim Lesen der Zeitschrift heraus und liegt somit allein und für sich stehend in der Hand des jeweiligen Lesers.

Eine Werbeanzeige innerhalb einer Zeitschrift wird dagegen häufig überblättert. Sie wird nur dann wahrgenommen, wenn sie auf einer

---

<sup>21</sup> VDR



Seite mit einem interessanten Artikel platziert wurde oder selbst auffällig gestaltet ist.

Außerdem erhalten Werbeanzeigen höchstens ein paar Sekunden Aufmerksamkeit, denn es geht dem Leser nicht um die Anzeige auf der Seite, sondern er möchte den geschriebenen Artikel der Seite lesen.

Bei einem Einleger wird die Broschüre zumindest gesehen und oftmals hat sie der Leser sogar kurz in der Hand. Sie wird nicht als Werbung wahrgenommen sondern als zusätzliche Information. Diese Gegebenheit unterstützt der VDR mit seiner generell informierenden Rolle noch zusätzlich.

Bei der Gestaltung der Broschüre muss deshalb die Eigenständigkeit der darin enthaltenen Information berücksichtigt werden. Um eine konkrete Kontaktaufnahme des Lesers zum Dienstleister zu ermöglichen, wird im gewählten Beispiel eine Kontaktperson durch eine herausnehmbare Visitenkarte als Ansprechpartner angegeben.

## **5.5 Darstellung bei Messeauftritt**

Auch auf die Darstellung des Themas und des damit verbundenen Dienstleistungsangebotes bei Messeauftritten, sollte nicht verzichtet werden. Viele Unternehmen präsentieren sich ohnehin schon bei Messen.

Eine der wohl bekanntesten Messen der maritimen Industrie im deutschen Raum ist die SMM (Shipbuilding, machinery and marine technology). Dazu formuliert die Internetseite Messeinfo:

„Die SMM ist das führende Forum für Entscheidungsfindungsprozesse in der internationalen Schiffbauindustrie. Sie ist die Fachmesse für die Schiffbauindustrie mit dem größten internationalen Charakter. Besucher und Aussteller aus aller Herren Länder repräsentieren den aktuellen Zustand der Schiffs- und Werftindustrie weltweit. Keine an-

dere Ausstellung verfügt über ein vergleichbar breites Spektrum internationaler Aussteller und Besucher.“<sup>22</sup>

Ein zusätzliches Projektthema, wie die Nachrüstung einer BWBA auf dem sowieso schon vorhandenen Messestand darzustellen, ist oftmals nicht einmal sehr kostenintensiv oder aufwendig. Es signalisiert dem potentiellen Kunden jedoch die Möglichkeit, ein unverbindliches Gespräch zu führen, ohne selbst große Eigeninitiative ergreifen zu müssen.

Dazu sollte der Messestand so gestaltet werden, dass ein Messebesucher auf den ersten Blick sehen kann, welches Dienstleistungsspektrum der Anbieter in seinem Dienstleistungsprogramm bereithält. Die Präsentation soll eine Anregung zum Gespräch sein und den Kunden dazu bewegen, bei Interesse die dazugehörige Broschüre mitzunehmen.

Wenn das Thema gesondert hervorgehoben werden soll, bietet es sich an, zusätzliches geschultes Personal einzustellen, um eine weitere Verbreitung der Verkaufs-Broschüre zu erzielen. Bei einer Zielgruppe von weitgehend männlichen Personen, sollte freundliches weibliches Personal eingesetzt werden. Dieses zusätzliche Personal kann während der Messe offen und kommunikativ auf die Besucher zugehen, um auf das Thema und die Broschüre aufmerksam zu machen. Diese Ansprache sollte nicht aggressiv angelegt sein, um dem Kunden dabei nicht zu nahe zu treten.

## **5.6 Werbeartikel**

Werbeartikel dienen der Interessenstransformation auf das Produkt oder die Dienstleistung. Gleichzeitig sollen sie durch Ästhetik oder praktischen Nutzen den Kunden zum langfristigen Behalten anregen.

Deshalb ist es von Vorteil, wenn zum Beispiel ein kleines Werbebeschenk mit einer Broschüre verteilt wird. Gleichzeitig sollte der Wer-

---

<sup>22</sup> Messe Info

beartikel möglichst ein Synonym zum angebotenen Produkt oder zur Dienstleistung darstellen.



**Abbildung 6: Beispiel Werbeartikel Dienstleistung  
LWB**

Das oben dargestellte Bild zeigt ein Wassertropfenspiel, bei dem die Flüssigkeiten, bei Umdrehen des Objekts, jeweils in Tropfenform von unten nach oben laufen. Dies eignet sich als Synonym für die BWB, da es zum einen um Wasser geht, zum anderen deutet die Zweifarbigkeit auf einen Prozess während des Einsatzes einer BWBA hin, was ebenfalls zum Thema „Behandlung von Ballastwasser“ passt.

Bei der Auswahl dieses Werbeartikels wird der spielerische Effekt des Wassertropfenspiels genutzt, um den Empfänger zum Behalten des Werbeartikels anzuregen. Durch Aufkleber an den Seiten des Produktes kann der Bezug zum Unternehmen und zur angebotenen

---

<sup>23</sup> Maastriek-Werbeartikel

Dienstleistung hergestellt werden. Darüber hinaus wird das Logo der Dienstleistung, „Der Tropfen“ optimal aufgenommen.

## **5.7 Plakatwerbung**

Auch die Verwendung eines gut gestalteten Plakates sollte zur Präsentation einer Dienstleistung genutzt werden, wenn dies im Rahmen einer Veranstaltung möglich ist. Dabei muss das Design der Broschüre zum gleichen Thema wieder aufgenommen werden. Im Beispiel der „Nachrüstung von BWBA“ bedeutet dies, dass, nachdem die Broschüre als Einleger in der Verbandszeitschrift des VDR verteilt wurde, jede Person, die die Broschüre gesehen hat, durch das Plakat an das Thema erinnert werden sollte.

Außerdem regt das Plakat allein, schneller als eine Broschüre dazu an, den Messestand zu betreten, wenn grundsätzliches Interesse an dem Thema BWB besteht. Eine Broschüre in einem Ständer wird häufig nicht einmal wahrgenommen, wenn keine Unterstützung durch Kommunikationsmedien mit „Fernwirkung“ eingesetzt wird. Erst wenn der Kunde den Messestand betreten hat, kommt eine Broschüre im Ständer zur Geltung.



Abbildung 7: Messeplakat Dienstleistung LWB

Zur allgemeinen Gestaltung von Plakaten gilt immer, „je größer die Überschrift (Headline), desto kleiner sollte das Bild im Verhältnis sein.“<sup>24</sup> Die Schrift eines Plakates sollte immer so groß sein, dass sie auch von weitem im Vorbeigehen lesbar ist. Zusätzlich ist darauf zu achten, dass „Freiräume auf dem Papier belassen [werden], damit das Blatt nicht zu voll [...] wirkt.“<sup>25</sup>

Ein Plakat, auf dem zu viele Bilder oder unterschiedliche Schriften, Farben und Formen verwendet werden, wirkt schnell unübersichtlich. Dabei sollte die Botschaft kurz und knapp übergebracht werden, damit in wenigen Betrachtungssekunden erkannt werden kann, worum es geht. Außerdem sollte ein „weißer Rahmen um das Plakat gelassen [werden], um sich von anderen (ähnlich gestalteten) Plakaten deutlich abzugrenzen.“ Vor allem auf Messen kommt es häufig dazu, dass mehrere Plakate von einer Firma, die somit oftmals auch

<sup>24</sup> zeichnen-lernen

<sup>25</sup> zeichnen-lernen

vom Design her ähnlich gestaltet sind, nebeneinander hängen. Um alle Plakate klar voneinander zu trennen, muss auf die Einhaltung des weißen Rahmens besonders geachtet werden.

## 5.8 Werbeanzeige

Anzeigen in Tages- und Wochenzeitungen sind mit einem sehr hohen Streuverlust versehen. Hohe Kosten aufgrund der Auflagenstärke führen nicht zu einer entsprechend hohen Kundenansprache. Wenn aufgrund der Zielgruppenanalyse eine Fachzeitschrift als Kommunikationsträger für die Werbeanzeige genutzt werden kann, verspricht dies eine deutlich höhere Effektivität. Viele Dienstleister sehen für sich die Notwendigkeit, mit Anzeigen auf sich aufmerksam zu machen. In der Regel werden dabei zwei Fehler häufig gemacht. Zum einen wird die Resonanz überschätzt und zum anderen wird der Rhythmus der Veröffentlichung falsch gesetzt.<sup>26</sup>

Nur durch eine kontinuierliche Veröffentlichung der gleichen oder ähnlichen wieder erkennbaren Anzeigen, wird ein dauerhafter Effekt zur Erhöhung des Bekanntheitsgrades erzielt.

Unter Berücksichtigung eines begrenzten Werbebudgets, sollten lieber etwas kleinere Anzeigen geschaltet werden, und dafür regelmäßig wiederkehrende Veröffentlichungen eingesetzt werden. Das prägt sich beim Stammleser ein und bei Bedarf erinnert sich der potenzielle Kunde an das werbende Unternehmen oder seine Dienstleistungen.

„Einer Untersuchung der Universität Mannheim in Sachen Werbeeffizienz zufolge, sind große Anzeigen nicht effizienter als kleine Anzeigen.“<sup>27</sup>

Die Werbeanzeige zum Thema Ballastwasser sollte ein bis zwei Monate nach Beilegung der Broschüre, regelmäßig im VDR erscheinen.

---

<sup>26</sup> Scheuer (2011, S. 39)

<sup>27</sup> Scheuer (2011, S. 39)

Damit erreicht das Unternehmen langfristig dieselbe Zielgruppe und muss einen relativ geringen Streuverlust in Kauf nehmen, da es sich um eine Verbandszeitschrift handelt, die genau zu der definierten Zielgruppe passt.

Die Anzeigen müssen nach CI Vorgaben, sichtbar im selben Design wie die Broschüre und das Plakat gehalten werden. Nur so entstehen der Effekt der Wiedererkennung und die Chance einer Einprägung ins Unterbewusstsein des Lesers. Wenn die Anzeige jedes Mal anders gestaltet werden würde, wäre die Werbewirkung immer nur kurzfristig und somit die Wirkung der Wiedererkennung verschenkt.

## **5.9 Darstellung auf der Internetseite**

Das Internet bietet Unternehmen die hervorragende Möglichkeit, sich seinen Kunden und Interessenten in aller Breite und Ausführlichkeit öffentlich zu präsentieren und Leistungen im Detail zu beschreiben.

Der Nachfrager kann, anonym und in den geschützten Rahmen, von zu Hause oder aus dem Büro, Dinge erforschen, die ihn interessieren. Gleichzeitig hat der Anbieter eine Plattform zur Selbstpräsentation, die es ihm ermöglicht, seine Kunden zu erreichen ohne dass sie es als Einmischung in die Privatsphäre deuten würden. Wer in der heutigen Zeit gefunden werden will, sollte im Internet präsent sein.

Längst spielen die „*Gelben Seiten*“ beim Auffinden eines Anbieters für den Kunden keine große Rolle mehr. Das liegt zum einen an der Benutzerfreundlichkeit des Internets (Suchmaschinen), aber zum anderen auch daran, dass der Nachfrager viel detailliertere Informationen erhält. Er kann sich schon im Vorfeld über ein Unternehmen informieren, dessen Leistungsangebot überblicken und sogar schon mögliche Fragen beantwortet bekommen. Das macht es dem Interessenten möglich, sich schon vor dem eigentlich ersten persönlichen Kontakt eine eigene Meinung zu bilden.

Für Dienstleistungsunternehmen ist dies von besonderer Bedeutung, da gerade ihre potenziellen Kunden einen hohen Informationsbedarf

haben. Anbieter von Sachgütern können ihre Kunden visuell mit Abbildungen ihrer Produkte erreichen und somit punkten.

Dienstleister dagegen müssen durch die Immaterialität ihrer Leistungen diese genau erklären. Faktisch werden auf der Internetseite eines Dienstleisters nichts anderes als Versprechen und Absichtserklärungen präsentiert. Bei den Interessenten besteht eine hohe Unsicherheit, ob sie den richtigen Dienstleister gewählt haben. Also gilt auch beim Erstkontakt im Internet als oberstes Ziel, Vertrauen und Sicherheit bei den Interessenten aufzubauen. Deshalb ist eine imagefördernde Darstellung im Internet, parallel zur Produkt- und Dienstleistungspräsentation, unverzichtbar.

Zudem kommt es darauf an, dass die Internetseite so gestaltet ist, dass Besucher möglichst schnell die Informationen finden, die sie gerade suchen. Das bedeutet, die Internetseite sollte benutzerfreundlich und gut strukturiert gestaltet sein. Wenn der Interessent viele Informationen lesen muss, um auf das Wesentliche zu stoßen, dann werden einige Interessenten die Suche schon vorher abbrechen und zum nächsten Anbieter übergehen. Dies führt nicht nur dazu, dass ein potenzieller Kunde nicht informiert wird, er geht auch mit einem unguuten und unbefriedigten Gefühl von der Internetseite. Dies schädigt das Image des Unternehmens und kann dazu führen, dass der potenzielle Kunde beim nächsten Thema die Internetseite des Anbieters nicht mehr aufsucht. So wird das Kommunikationsmedium Internet für diesen Kunden ausgeschlossen.

Bei der Gestaltung einer Website sollte auf folgende Punkte geachtet werden.

- Design
- Benutzerführung
- Informationsgehalt
- Sicherheiten vermitteln



„Quer durch alle Branchen hinweg weisen die Abrufstatistiken von Internetseiten so gut wie immer eines aus: Die Rubrik „Referenzen“ bzw. „Kunden“ ist bei allen Dienstleistungsbetrieben die meist besuchte Rubrik der Website.<sup>28</sup>“ Das liegt wohl vor allem daran, dass aus der Situation eines Nachfragers, die schon geleisteten Projekte mit anderen Kunden aussagekräftiger sind, als alle Leistungsversprechen, die ein Dienstleister auf der Internetseite gibt.

Deshalb sollte dieser Punkt auf keiner Website fehlen und mit besonderer Sorgfalt gepflegt werden. Auch durch die Erklärung anderer abgeschlossener Projekte kann ein Nachfrager umfangreich informiert werden. Hierbei sollten die größten Projekte und die bekanntesten Kunden besonders dargestellt werden. Bei den Referenzen können leicht verständlich und nachvollziehbar die geleisteten Arbeiten angeführt werden, was dazu führt, dass ein Interessent auch durch das Lesen der Referenzen erfährt, was zum Leistungsspektrum des Unternehmens gehört. Aufgrund der Verflechtung zwischen den Kunden kann es zu Rückfragen bei genannten Referenzkunden kommen. Deshalb sollten diese über die Nennung als Referenz informiert sein. Darüber hinaus sollte der Anbieter absichern, dass im Falle von Rückfragen, das Referenzunternehmen auch tatsächlich eine positive Reverenz abgeben wird.

Am Beispiel „Nachrüstung von Ballastwasserbehandlungsanlagen“ kann die erstellte Broschüre auf der bereits bestehenden Internetseite in digitaler Form hinterlegt werden. Diese sollte möglichst unter einem logischen und nachvollziehbaren Unterpunkt der Website hinterlegt sein. Hierbei wäre eine Einbindung unter Projekte oder Leistungen denkbar.

Ein zusätzlicher Vorteil bietet sich durch die digitale Darstellung auf der Internetseite im Bereich „Mailing“. Egal ob es allgemeiner Kundenkontakt durch den Vertrieb oder bei einer Abgabe von Angeboten ist, innerhalb der zu versendenden Mail kann ein Link aufgeführt werden, der direkt zu der Broschüre zum Thema „Ballastwasser“

---

<sup>28</sup> Scheuer (2011, S. 51)

führt. Nun hat der Empfänger der Mail die Möglichkeit, sich auch über dieses Leistungspaket der Firma zu informieren.

## 5.10 Symposium

Der Begriff Symposium stammt aus Griechenland und wurde von dem früheren Begriff Symposion abgewandelt. Folgende Definition befindet sich auf der Internetseite Wikipedia:

„Der altgriechische Ausdruck **Symposion** [...] steht sinngemäß für „gemeinsames, geselliges Trinken“. Die Übersetzung als Gastmahl führt dazu, im *Symposion* fälschlich nur ein ausgelassenes Trink- und Essgelage zu sehen. Für die Griechen der Antike stand aber die gemeinsame gottverbundene und entsprechend ritualisierte Geselligkeit im Mittelpunkt.

Aus der Bedeutung für gesellige Treffen hat sich später der Begriff **Symposium** für Wissenschaftliche Konferenzen entwickelt.“<sup>29</sup>

Es geht bei einem Symposium also vor allem darum, in einer angenehmen Atmosphäre die Möglichkeit geboten zu bekommen, sich unter geladenem Fachpersonal und Personen, die in einer ähnlichen Situation sind, auszutauschen, zu diskutieren, Fragen zu stellen und auch beantwortet zu bekommen.

In einer solchen Atmosphäre kann angenehm und entspannt geredet werden. Diese Situation ist gerade bei erklärungsbedürftigen Dienstleistungen von Vorteil. Der Teilnehmer weiß im Voraus welches Kernthema bei dem Symposium behandelt wird und kann somit für sich entscheiden, ob er Interesse an dem Thema hat oder nicht. Somit befinden sich am Tag der Veranstaltung auch nur Personen vor Ort, die zumindest über das behandelte Thema informiert, oder als Fachkundige zum Thema gesehen werden.

---

<sup>29</sup> Wikipedia

Mit dem Symposium wird gezielt die Kundenansprache auf die Kompetenz des Unternehmens hingeführt. Über die Komplexität der Nachrüstung von Ballastwasserbehandlungsanlagen und die Einbindung von externen Spezialisten sowie das aufzeigen der technischen Lösung wird dies unterstützt. Durch die Beteiligung möglichst vieler Anlagenhersteller soll die Unabhängigkeit der Werft an den Symposiumsteilnehmer transportiert werden..

Bei einem Symposium finden meist zu Beginn einige Präsentationen und Darstellungen zu bestimmten Themen statt. Im Anschluss erfolgt dann ein gemütliches Beisammensein, bei dem sich die Teilnehmer untereinander austauschen können, aber auch das dortige Fachpersonal für Fragen und Anregungen zur Verfügung steht.

Für ein Dienstleistungsunternehmen ist aus Sicht des Marketings von großer Bedeutung, dass der Kunde das Unternehmen als Fachkompetent wahrnimmt. Aufgrund der Ausrichtung durch die Organisation, die Auswahl der Redner und Fachvortragenden, ist ein Symposium in besonderem Maße geeignet die Fachkompetenz eines Unternehmens zu unterstreichen. Durch Gastredner mit hoher Reputation und Anerkennung im Kundenkreis und die umfassende fachliche Präsentation eines Themas, ohne zu starken Bezug zum Unternehmen, kann dies erreicht werden.

Genau durch diese umfassenden Informationen und gute Gastredner wird gleichzeitig das Interesse der Kunden an einer Teilnahme erhöht. Es entsteht auch unter den Kunden der Effekt „sehen und gesehen werden“.

Bei der Planung eines Symposiums ist auf folgende Punkte zu achten:

- Finden eines geeigneten Veranstaltungsortes
- Umfang, Ablauf und Präsentatoren festlegen
- Einladungen verschicken
- Evtl. Rückmeldung telefonisch unterstützen

- Erinnerung geschickt verpackt
- Veranstaltung

### **5.10.1 Der Veranstaltungsort**

Wenn ein Symposium veranstaltet werden soll, steht und fällt vieles mit dem geeigneten Veranstaltungsort. Die Erreichbarkeit des Ortes und die Größe des Raumes sowie die Qualität des Catering sind von Bedeutung. Des Weiteren könnte aber auch eine Symbiose zwischen dem Thema der Veranstaltung und dem Veranstaltungsort hergestellt werden.

Im Beispiel dieser Arbeit geht es um Schiffe und eine Werft, die in einer Stadt beheimatet ist, die ein unheimlich bekanntes und zudem beliebtes Highlight der maritimen Industrie, aber auch der Bürger Bremerhavens vorweisen kann, die „Sail Bremerhaven“.

„1986. 1990. 1995. 2000. 2005. 2008. 2010. „Sail Bremerhaven“ ist längst eine internationale Institution geworden in einer Stadt und Region, die der segelnden Schifffahrt traditionell und historisch eng verbunden ist.“<sup>30</sup>

Deswegen bietet sich das nach diesem Event benannte Atlantic „Sail City Hotel“, welches im Jahr 2008 in Bremerhaven eröffnet wurde und einen markanten architektonischen Baustil aufweist, geradezu an. Zudem verfügt das Hotel über einen unverbaubaren Blick direkt auf die Weser. All diese Merkmale passen zum Thema der Veranstaltung. Das Hotel verfügt über Veranstaltungsräume für bis zu 300 Personen, was für ein Symposium vollkommen ausreichend ist.

Zusätzlich hätten die Teilnehmer, wenn sie von weiter her anreisen, die Möglichkeit, direkt vor Ort zu übernachten. Auch den Service und das Catering des Hotels kann bei einer Veranstaltung genutzt werden.

---

<sup>30</sup> Bremerhaven Online

### **5.10.2 Termin und Ablauf der Veranstaltung**

Bei der Auswahl eines Veranstaltungsdatums ist darauf zu achten, dass die Zeitplanung der eingeladenen Gäste eine Teilnahme wahrscheinlich macht. Dabei gilt es Urlaubszeiten, parallel Veranstaltungen und die Dauer der Veranstaltung entsprechend vorzusehen. Im Beispiel des Symposiums zum Thema Nachrüstung von BWBA sollte der Termin in den September gelegt werden. Im ersten Halbjahr gab es bereits Veranstaltungen einzelner Anlagenhersteller und die Urlaubszeit hindert viele Teilnehmer an einer tatsächlichen Teilnahme. Der Veranstaltungstag selbst bietet ein maximales Zeitfenster von 6-8 Stunden für die Veranstaltung. Für den Teilnehmer bedeutet das, mit An- und Abreise einen vollen Arbeitstag. Der Beginn der inhaltlichen Präsentationen sollte nicht vor 10.00 Uhr und das offizielle Ende der Veranstaltung nicht nach 16.00 Uhr liegen. Durch die darin liegende Mittagszeit, ist das Reichen von Snacks, bei gleichzeitiger Nutzung der Zeit für Einzelgespräche, unumgänglich.

Das Symposium sollte neben Vorträgen auch technisches Wissen vermitteln, das auf die Bandbreite aller Technologien zum Thema ausgelegt ist. Dies kann zum Beispiel durch eine Art Hausmesse erfolgen, wo neben Vorträgen kleine Messestände aufgebaut sind. Beim Symposium vertretene Firmen haben dann die Möglichkeit sich parallel zu präsentieren. Gleichzeitig findet der Teilnehmer seine Ansprechpartner und kann diese spezifisch nach seinen Wünschen einzeln ansprechen.

Als Vortragende sollten Personen gewählt werden, deren Reputation unangefochten ist. Hierzu dienen beim Beispiel „Nachrüstung von BWBA“ Fachpersonal der Klassifikationsgesellschaften oder BSH (Bundesamt für Seeschifffahrt und Hydrographie). Von Universitätspersonal sollte Abstand genommen werden, da diese oft als Theoretiker angesehen werden.

### **5.10.3 Einladungen**

Die Einladungen sollten interessant und auffällig gestaltet werden, um den Adressaten zu erreichen und sein Interesse zu wecken. Ausgehend davon, dass jeder Adressat monatlich mehrere Einladungen bekommt, muss sein besonderes Interesse mit der Einladung geweckt werden. Dies kann durch die Wahl von Form, Design und Aufmachung der Einladung, sowie die klare Aussage über die fachliche Vollständigkeit der gebotenen Information erreicht werden.

Als unterstützende Maßnahmen können zum Beispiel, ein Gewinnspiel oder eine kleine Aufmerksamkeit mit der Einladung verbunden werden.

Bei dem Projekt Nachrüstung von BWBA sollte das Design der Einladungen widererkennbar gestaltet werden. Im Detail sollte das Design der Broschüre und des Plakates in der Einladung als geschlossenes Konzept wieder aufgenommen werden. Dies erhöht den Wiedererkennungswert beim potenziellen Kunden. Die Ansprache in der Einladung sollte nicht zu lang und vor allem leicht verständlich gehalten werden. Außerdem kann dabei ein größeres Augenmerk darauf gelegt werden, Vertrauen beim Reeder zu vermitteln.

Aus der Zielgruppenanalyse bestimmt sich der Kreis der einzuladenden Personen. Im Beispiel „Nachrüstung von BWBA“ ist es zudem wichtig, alle Mitglieder des VDR einzuladen. Bei diesen Personen kann sich die Werft sicher sein, dass sie den VDR kennen und dieser als Multiplikator wirkt. Des Weiteren sollten auch langjährige Kunden oder flüchtige Kundenkontakte berücksichtigt werden. Bei flüchtigen Kundenkontakten bietet sich zudem durch eine solche Veranstaltung die Möglichkeit, den Kontakt zu vertiefen und Interesse am Kunden zu zeigen. Langjährige Kundenkontakte können dagegen gepflegt werden.

#### **5.10.4 Telefonische Unterstützung der Rückmeldung**

Durch eine Vielzahl von Einladungen und die nicht vordergründige Dringlichkeit des angebotenen Themas, besteht die Gefahr, dass bei einzelnen eingeladenen potenziellen Kunden die Veranstaltung in Vergessenheit gerät. Um die Effektivität einer solchen Veranstaltung zu erhalten, ist eine hohe Teilnahme potenzieller Kunden Grundvoraussetzung.

Diese Problematik umgeht ein Unternehmen, indem es nach Ablauf der Rückmeldefrist, einen freundlichen und zuvorkommenden Anruf startet. Dabei wird im Beispiel „Nachrüstung von BWBA“ der Kunde einzeln befragt, ob er auf der Teilnehmerliste vermerkt werden darf. Erfolgt trotz der telefonischen Rückfrage keine Anmeldung, sollten auch keine weiteren Maßnahmen erfolgen. Dies könnte eher aufdringlich und somit abstoßend wirken.

Doch oftmals führt ein persönliches Gespräch zu Sympathien und dadurch zu der Bereitschaft, an der Veranstaltung teilzunehmen. Zudem gibt ein Telefonat nochmals die Chance ein wenig genauer zu erklären, worum es bei dem Symposium geht und was die Vorteile für den Reeder sind.

#### **5.10.5 Erinnerung geschickt verpackt**

Trotz erfolgter Zusage kommt es immer wieder vor, dass angemeldete Teilnehmer durch das Tagesgeschäft den Veranstaltungstermin vergessen. Um dies zu verhindern ist eine kleine Erinnerung, in unmittelbarem, terminlichem Zusammenhang sinnvoll.

Die Erinnerung sollte möglichst so gestaltet werden, dass sie den Teilnehmer an die Veranstaltung erinnert, ohne zu signalisieren, dass der Veranstalter von der persönlichen Vergesslichkeit ausgeht. Es besteht zum Beispiel die Möglichkeit, per E-Mail letzte Hinweise zum Veranstaltungsort zu geben. Dies könnten Informationen über die Räumlichkeiten ( Saal Nummer, Etage etc. ) sein oder aber eine Anfahrtsbeschreibung und Parkhinweise. Eine E-Mail als Kommuni-

kationsmedium bietet die Möglichkeit den Empfänger direkt zu erreichen und damit die persönliche Erinnerung zu unterstützen. Bei einer E-Mail fühlen sich die Empfänger weder gedrängt noch genervt, da dies im maritimen Umfeld als gängiges Kommunikationsmittel in der täglichen Arbeit regelmäßig genutzt wird.

### **5.10.6 Die Veranstaltung**

Jede Veranstaltung als Kommunikationsmaßnahme signalisiert beim Kunden nicht nur durch die gewählten Inhalte, sondern auch durch die Organisation und den Ablauf, Fähigkeiten und Kompetenzen des Einladenden. Am Tag der Veranstaltung muss der gesamte Ablauf einer strengen Planung folgen. Egal ob es die Raumaufteilung, das Essen, den Tagesablauf, die Präsentationen oder Sonstiges betrifft. Jeder Fehler im Ablauf des Tages stellt die Qualität der Dienstleister insgesamt in Frage. Je komplexer die angebotene technische Dienstleistung ist, desto stärker können Fehler auf die Reputation des Dienstleisters wirken. Deshalb ist eine gute technische Vorbereitung der Präsentationsmedien wie Beamer, PC, Ausstellungstafeln etc., eine ansprechende Raumaufteilung, ein guter Service während der Veranstaltung und ein angenehmes Ambiente erforderlich.

Eine Tagesordnung für das Symposium zum Thema „Nachrüstung von BWBA“ könnte wie folgt aussehen.

#### 10.00 Uhr Empfang

Es soll ein kleiner Empfang zur Begrüßung aller Teilnehmer vor der Veranstaltung stattfinden. Dies bietet die Möglichkeit die unterschiedlichen Ankunftszeiten der Teilnehmer zu überbrücken und kann zur ersten Kommunikation genutzt werden. Im Vorfeld wird so die Stimmung aufgelockert und soll dazu führen, dass die Teilnehmer in den folgenden Präsentationen animiert werden, aufkommende Fragen im Plenum zu stellen.

#### 11.00 Uhr Beginn der Präsentationen

Die Präsentation soll mit einer Begrüßung durch den Gastgeber beginnen. Danach erfolgt die Präsentation der einzelnen Redner, ent-



sprechend der Tagesordnung. Nachdem über die Klassifikationsgesellschaften die Notwendigkeit der Nachrüstung und die gesetzliche Verbindlichkeit dargestellt wird, soll vom VDR die Problematik der Reeder aus wirtschaftlicher und technischer Sicht präsentiert werden. Die Werft folgt dann mit ihrer beratenden technischen Dienstleistung und erklärt die verschiedenen Technologien für die Ballastwasserbehandlung. Diese Darstellung muss umfassend sein und alle Anlagen, deren Hersteller als Aussteller am Symposium teilnehmen, einschließen.

#### 13.30 Uhr Snack und Gespräche

Um 13.30 endet der Präsentationsteil. Nun haben alle Teilnehmer die Chance, sich selbst nähere Informationen bei den Herstellern einzuholen oder Fragen an die Werft zu stellen. Parallel dazu erfolgt die Versorgung mit weiteren Getränken sowie kleinen Snacks als Fingerfood.

#### 16.00 Ende der Veranstaltung

Dieses Ende kann für Einzelgespräche beliebig nach hinten erweitert werden und dient eher dem psychologischen Effekt, dass nicht alle Teilnehmer nach Einnahme eines Snacks die Veranstaltung verlassen. Beim Verlassen des Events soll jeder Reeder nochmals persönlich von der Werft verabschiedet werden und ein kleines Präsent mit auf den Weg bekommen. Dies dient zur positiven Einstellung ebenso wie für die Nachhaltigkeit der Erinnerung.

Die auf der Veranstaltung geknüpften Kontakte werden im Rahmen von Kundenbesuchen weiter vertieft. Kunden, die Interesse signalisiert haben, werden nach einigen Wochen durch eine erneute Kontaktaufnahme angesprochen. Dies signalisiert Interesse von Seiten der Werft und bietet die Möglichkeit zu weiteren Detailgesprächen.

## **5.11 Persönlicher Kontakt, Kundenbesuche**

In der maritimen Industrie sowie auch in vielen anderen Branchen ist der persönliche Kontakt immer noch die wichtigste Kommunikati-

onsmaßnahme. Um den Kontakt zu einer erfolgreichen Maßnahme werden zu lassen, sind viele Faktoren von Bedeutung.

Es beginnt bereits bei der meist telefonischen Terminvereinbarung. Hierbei sollte aufmerksam zugehört werden, was der Gesprächspartner mitzuteilen hat. Alle Informationen die geflossen und von Bedeutung sein könnten, sollten stichpunktartig in einer Kundendatei festgehalten werden. Ein Beispiel wäre: Der Interessent erzählt am Telefon, dass der Termin erst in zwei Wochen stattfinden kann, weil er vorher mit seiner Frau und den zwei Töchtern auf Mallorca Urlaub macht. Aus diesem Satz können gleich zwei wichtige Informationen herausgezogen werden. Als Erstes kennt das Unternehmen nun den Lebensumstand des potenziellen Kunden, denn er ist verheiratet und hat zwei Kinder, zum Zweiten ist ein Ereignis im Leben des Interessenten bekannt, welches höchstwahrscheinlich sehr positiv ist und auf das der Interessent meistens auch gern angesprochen wird. Für den Tag des Treffens hat der Vertriebsmann der Werft somit schon zwei gute Gesprächseinstiege.

Am Tag des ersten persönlichen Kontaktes lässt sich das Gespräch in unterschiedliche Punkte unterteilen:

1. Die Begrüßung
2. Gesprächseröffnung
3. Was will der Kunde?
4. Gesprächsauflockerung
5. Präsentations- & Informationsphase
6. Diskussionszeit
7. Abschlussphase
8. Verabschiedung

### **5.11.1 Die Begrüßung**

Jedes Verkaufsgespräch verläuft individuell in Abhängigkeit von Personen und Persönlichkeiten. Trotzdem gibt es generelle Verhaltensweisen, die positiv oder negativ auf den Gesprächspartner wirken und somit beachtet werden sollten.

Beim ersten Kontakt ist es wichtig eine angenehme Gesprächsebene zu schaffen. Deswegen sollte bei der Begrüßung immer Augenkontakt gesucht und gehalten werden. Zusätzlich bietet es sich an, als Einleitung etwas Positives zu sagen, dies kann die Frage nach dem Urlaub sein, wenn schon persönliches Wissen beim Vertriebsmann vorhanden ist, oder aber einfach eine positive Bemerkung über das Unternehmen, ein Gegenstand im Besprechungszimmer oder ähnliches. Wichtig ist dabei, dass Ruhe, Herzlichkeit und Sympathie für den Gesprächspartner ausgestrahlt wird.

### **5.11.2 Gesprächseröffnung**

Bei der Gesprächseröffnung gilt es die Ruhe zu bewahren. Beide Gesprächspartner wissen den Grund für das Treffen. Jedoch wäre es an dieser Stelle falsch, zu schnell in das Verkaufsgespräch zu gehen. Besser ist es, den Interessenten in einen kleinen Smalltalk zu verwickeln. Dabei können spontan auftkommende Themen genutzt werden. Wenn das Gespräch im Büro des Kunden stattfindet, lassen oftmals Gegenstände auf Hobbys und Leidenschaften der Interessenten schließen, bei denen es manchmal sogar Gemeinsamkeiten zu entdecken gibt. Das baut den persönlichen Bezug und die Sympathie zwischen den Gesprächspartnern auf und hilft oftmals beim folgenden Verkaufsgespräch.

### **5.11.3 Was will der Kunde?**

Wenn der Einstieg in das Gespräch gelungen ist, gilt es den Bedarf des Interessenten zu ermitteln. Auch an dieser Stelle wäre es noch zu früh vom umfangreichen Leistungsangebot, der Vielseitigkeit des Unternehmens und sonstigen Vorteilen zu schwärmen. Oftmals interessiert sich der potenzielle Kunde nur für einen Teil des Lei-

stungsangebotes. Muss er sich nun aber die ganze Palette anhören, so kann es passieren, dass der Interessent nach der Hälfte des Gespräches schon unaufmerksam und gelangweilt ist.

Vielmehr geht es in dieser Ebene darum, den Interessenten erzählen zu lassen und genau zuzuhören wo sein Bedarf liegt. Im Anschluss sollte dann auch nur auf die Bereiche sehr detailliert eingegangen werden, die der Interessent erwähnt hat. Informationsmaterial über das ganze Leistungsangebot des Unternehmens sollten vor Ort gelassen werden. Es liegt dann in der Hand des Interessenten sich bei Bedarf selbst zu informieren.

Oft muss ein Interessent durch das Gespräch gelenkt werden. Durch gezielte Fragen in die richtige Richtung, kann die Bedarfsermittlung beim potenziellen Kunden unterstützt werden. Hierzu ist es hilfreich einen Fragenkatalog zu erstellen, der dem Vertriebsmann als Leitfaden dient.

#### **5.11.4 Gesprächsauflockerung**

Dieser Punkt im Gesprächsverlauf ist nur sehr kurz und fast zu vernachlässigen. Es geht nur darum, nicht sofort nach dem letzten Satz des Interessenten in die Angebots-Präsentation überzugehen. Es soll eine kleine Erholungspause geboten werden. Dazu können Getränke aufgefüllt werden, ein kleiner sich ergebender Smalltalk gehalten werden oder ähnliches.

#### **5.11.5 Präsentations- und Informationsphase**

Nun ist es soweit dem Interessenten die Leistungen des Unternehmens möglichst gut vorzustellen. Hierbei sollte dem Interessenten der letzte Zweifel durch eine überzeugende Präsentation genommen werden. Dabei soll an der Professionalität des Dienstleisters und dessen Leistung keinen Zweifel gelassen werden. Bei der Präsentation ist auf zwei Dinge besonders zu achten.

Zum einen sind die, in den vorhergegangenen Phasen erhaltenen Informationen zu berücksichtigen. Nicht das Leistungsangebot des

Dienstleisters steht im Vordergrund, sondern der potenzielle Kunde mit seinen individuellen Bedürfnissen.

Zum Zweiten sollte die Sprache des Kunden in der Präsentation aufgenommen werden. Kaufmännisch orientierte Kunden fühlen sich in einem Gespräch mit Schwerpunkt um Preis und Termine besser angesprochen. Technisch orientierte Kundenvertreter erhalten mehr technische Details zu Anlagen und Verfahren.

#### **5.11.6 Diskussionszeit**

Nun folgt die wohl schwierigste Phase des Gespräches. Die Fragen und Einwände des Interessenten. Hier gilt es gut über sein eigenes Leistungsangebot informiert zu sein und somit auf allen Fragen und Einwänden des Interessenten Rede und Antwort stehen zu können. Es ist ein positives Zeichen, wenn ein Interessent die Leistung hinterfragt. Es bedeutet, dass sein Interesse geweckt ist und er genau Bescheid wissen will.

Nicht immer passt ein Leistungsangebot zu den Anforderungen des Kunden. Dies sollte im offensichtlichen Fall auch ausgesprochen und ggf. Kompromisswege aufgezeigt werden.

Wenn diese Phase erfolgreich beendet ist und alle Fragen ausgeräumt werden konnten, gilt es den Interessenten in die Pflicht zu nehmen.

#### **5.11.7 Abschlussphase**

Der Interessent sollte nun so weit wie möglich in die Pflicht genommen werden. Dies wird meistens kein Verkaufsabschluss sein, denn dafür müssen Angebote und Verhandlungen vorausgehen. Es geht vielmehr darum, dem Kunden kleine Zusagen zu entlocken, die ihn emotional binden.

Im Beispiel BWBA könnte dies die Zusage zur Begehung eines Schiffes sein oder sein Einverständnis für die Zusendung der Unterlagen (Schema, Energiebilanz etc.) eines Schiffes. Wichtig ist nur, möglichst Vereinbarungen für die folgenden Schritte zu machen.

### **5.11.8 Verabschiedung**

Als letzte Phase folgt die Verabschiedung. Hier sollte die Freude über das interessante und gute Gespräch zum Ausdruck gebracht werden. Zudem sollten die wichtigsten Punkte des Gespräches nochmals zusammengefasst und die getroffenen Vereinbarungen wiederholt werden. Darauf folgt dann die Verabschiedung mit guten Wünschen.

Im Anschluss ist dieses Gespräch für den Vertriebsmann noch nicht abgeschlossen. Der Gesprächsverlauf sollte stichpunktartig in die Kundendatei eingepflegt werden. Es wirkt auf einen potenziellen Kunden sehr positiv, wenn der Vertriebsmann auch beim folgenden Kontakt noch über den Verlauf des letzten Gespräches Bescheid weiß. Des Weiteren sollten möglichst schnell die „To Do’s“ abgearbeitet werden. Alle Fragen, die offen geblieben sind, müssen kurzfristig beantwortet werden. Gleiches gilt für das Zuschicken von zugesagten Unterlagen. Es wichtig, dass er dies möglichst zeitnah erledigt wird, damit der Kunde den Bezug zum Gespräch leichter herstellen kann. Die schnelle Reaktion nach dem Gespräch zeigt dem potenziellen Kunden das Interesse des Dienstleisters an seiner Person und die Integrität des anbietenden Unternehmens.

## 6 Terminplanung

Bei der Umsetzung des Kommunikationskonzeptes ist auf die Abfolge der einzelnen Kommunikationsmaßnahmen zu achten. Sie sollen eine kontinuierliche Präsenz am Markt garantieren, um so das Dienstleistungsangebot in den Köpfen der potenziellen Kunden zu verankern.

Zu Beginn wird die entwickelte Broschüre als Einleger in der Verbandszeitschrift des VDR platziert. Dieser Einleger stellt somit den ersten Kontakt zur Zielgruppe dar. Diese Kommunikationsmaßnahme ist nicht aggressiv oder aufdringlich und entspricht dem konservativen Markt und seinen Gepflogenheiten. Jeder Leser der Zeitschrift kann selbst entscheiden, ob er die Broschüre liest oder nicht. Die Aufmachung der Broschüre verfolgt das Ziel über das fachliche Thema Interesse zu wecken und den interessierten Leser zu animieren. Wenn er sich dazu entschließt die Broschüre zu lesen geschieht dies, ohne dass er schon Kontakt zum Unternehmen aufnehmen muss. Er kann sich in gewohnter Umgebung anonym über das Leistungsangebot des Unternehmens informieren und im Anschluss selbst entscheiden wie der nächste Schritt für ihn aussieht.

Die Broschüre wird bewusst im selben Monat in der Verbandszeitschrift platziert, indem auch die nächste Messepräsenz des Unternehmens stattfindet. Die Zeitschrift erscheint zu Beginn eines Monats. Die Messe findet zum Ende des Monats statt. Somit hat das Unternehmen die Chance bereits erreichte Interessenten auf der Messe persönlich zu treffen und aufkommende Fragen zu beantworten. Der potenzielle Kunde hat auch hier wieder die Freiheit selbst auf das Unternehmen zuzukommen und nähere Informationen zu erhalten. Zusätzlich wird die Messe genutzt, um auch weitere Interessenten zu erreichen.

Nach der Messe ist der Grundstein für die Vermarktung gelegt. Anhand der Kontaktdaten der interessierten Messebesucher und dem

aufgenommenen Fragenkatalogs aus den Kundengesprächen können nun gezielte Kundenansprachen erfolgen. Jetzt könnten die ersten persönlichen Kundenbesuche stattfinden. Geknüpfte Kontakte der Messe werden weiter verfolgt und ausgebaut.

Zwischen der Messe und dem Symposium sollte einige Zeit verstreichen, um den Interessenten die Chance zu geben die gesammelten Informationen im Unternehmen zu besprechen und sich eventuell weiter über das Thema und die nächsten Schritte in ihren Unternehmen klar zu werden.

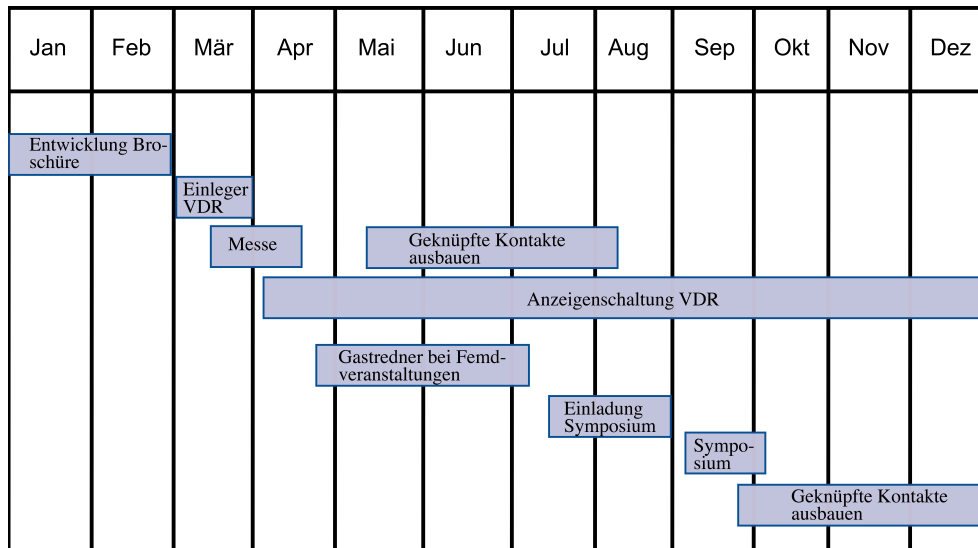
In dieser Zeit sollte das Unternehmen jedoch weiterhin im Gedächtnis der potenziellen Kunden bleiben. Dies kann erreicht werden, indem regelmäßig Anzeigen in der Verbandszeitschrift geschaltet werden oder öffentliche Auftritte von Vertriebsmitarbeitern genutzt werden. Hier könnten zum Beispiel Symposien von Anlagen Herstellern, bei denen das Unternehmen als Gastredner auftritt, genutzt werden.

Zusätzlich sollten alle Stammkunden des Unternehmens über das Thema informiert werden. Dies kann durch eine informierende E-Mail mit einer PDF-Broschüre im Anhang oder einem Link auf die Internetseite, wo das Thema durch eine digitale Broschüre dargestellt ist, geschehen. Darüber hinaus können Kundengespräche für die Verteilung der Broschüre genutzt werden.

Das Symposium bildet den Höhepunkt der Kommunikationspyramide. Hier steht das veranstaltende Unternehmen im Mittelpunkt und kann seine Chance nutzen, um die Interessenten positiv zu erreichen. Gleichzeitig bietet eine solche Veranstaltung die Möglichkeit viele Kunden zeitlich und Räumlich an einer Stelle und mit geplanter Kommunikation und vorbereiteten Inhalten zu erreichen. So können alle Leistungen des Unternehmens und die öffentliche Darstellung gezielt positiv beeinflusst werden.



Im Anschluss an das Symposium sollten die geknüpften Kontakte aufgearbeitet und vertieft werden.



**Abbildung 8: Übersicht Terminplanung Kommunikationskonzept**

## 7 Fazit

### 7.1 Das Kommunikationskonzept und seine Komponenten

Das Kommunikationskonzept für eine erklärungsbedürftige technische Dienstleistung muss ein in sich geschlossenes und schlüssiges Ganzes darstellen. Wesentliches Element dabei ist, dass es zwischen den einzelnen Kommunikationswegen keine Widersprüche gibt und der Kunde über jeden Kommunikationskanal wieder erkennbare Informationsanteile erhält. Dies wurde im Beispiel der Werft durch ein eigenständiges Design aller Druckerzeugnisse und einer genauen Strukturierung der technischen und organisatorischen Bestandteile der erklärungsbedürftigen Dienstleistung erreicht.

Die in der Branche üblichen Kommunikationswege, Broschüren, Anzeigen, Messeauftritte und Kundengespräche, wurden um eine Veranstaltung, das technische Symposium, ergänzt. Diese Kombination aus alt bewährten Kommunikationswegen jedoch mit neuem Design, signalisieren dem Kunden zum einen die Beständigkeit des Unternehmens und seine langjährige Erfahrung in der maritimen Wirtschaft, und gleichzeitig den Aufbruch in die Beraterrolle für Reeder. Das technische Symposium unterstreicht die Komplexität der Grundthematik und durch die Einbindung externer Spezialisten, die Kompetenz und Unabhängigkeit der Werft als Dienstleister.

Die zeitlich abgestimmte Reihenfolge für den Einsatz der Kommunikationswege und die Nutzung von Multiplikatoren im Kundenumfeld unterstützen den Erfolg der einzelnen Kommunikationsmaßnahmen. Es entsteht eine Eskalationsleiter, an deren Ende die kontinuierliche Kundenbetreuung durch Ansprache und Besuche der Kunden steht.

Aufgrund des individuellen Informationsbedarfs beim Kunden ist letztlich das Kundengespräch der Schlüssel zum Vermarktungserfolg. Alle vorbereitenden Kommunikationsmaßnahmen können letzt-

lich nur als „Türöffner“ beim Kunden dienen. Ein schlecht geführtes Kundengespräch kann mit einem Mal alle aufgebauten positiven Elemente der Kommunikation zerstören. Deshalb ist es besonders wichtig, diesen Kommunikationsweg möglichst genau vor auszuplanen und die Vertriebsmitarbeiter für diese Gespräche umfassend einzuweisen.

## **7.2 Allgemeingültigkeit des Kommunikationskonzeptes**

Jede erklärungsbedürftige technische Dienstleistung erfordert vom Marketing und vom Vertrieb des Unternehmens einen erheblichen Einblick in die Dienstleistung selbst. Ohne das Verständnis der Dienstleistung besteht die Gefahr, dass das Marketing die Informationsvermittlung an den Kunden falsch einschätzt und die Gesprächsführung des Vertriebs damit bereits frühzeitig fehlgeleitet wird.

Am Beispiel der Werft hat sich gezeigt, dass die frühe Einbindung des Marketings und des Vertriebes in die Entwicklung der Dienstleistung, die zielgenaue Ausrichtung aller Penetrierungsmaßnahmen des Marktes unterstützt hat. Dies führt zu einer strukturierten Pyramide von Maßnahmen, die von der breit gestreuten Information zum individuellen Kundengespräch führt.

Dieser Weg von der breiten Streuung von Informationen hin zu immer gezielteren Maßnahmen der Kundenansprache, ist auf alle Dienstleistungen erfolgreich zu übertragen. Es gilt bei allen erklärungsbedürftigen technischen Dienstleistungen den erklärenden Gesichtspunkt in einer für den Kunden leicht nachvollziehbaren Logik zu kommunizieren. Der Einsatz von Anzeigen und Broschüren bietet die nötige Streuung und gleichzeitig die ersten beiden Stufen der technischen Erklärung der Dienstleistung. Messeauftritte ermöglichen dann, durch das bereits bekannte Design der Dienstleistung, den Kunden im ersten Gespräch individuell zu informieren. Mit einer eigenen Veranstaltung kann das Unternehmen dann das Thema durch ein Highlight für sich besetzen und eine Assoziation beim Kunden zwischen Thema und Anbieter verstärken.

Ein so vorbereitetes Kundengespräch führt dann zu einer hohen Akzeptanz der Fachkompetenz des Unternehmens und kann von erfahrenen Vertriebsmitarbeitern zur Anbahnung des Geschäftes genutzt werden.

Die stufenweise Vorgehensweise und die genaue Abstimmung von Informationsgehalt und Informationszeitpunkt bedarf jedoch der individuellen Anpassung für jede Dienstleistung. Um dies zu erreichen ist die interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen Technik und Marketing der Schlüssel zum Erfolg.

### **7.3 Ausblick**

Im von mir begleiteten Projekt der Nachrüstung von BWBA ist der Höhepunkt der Auftragsanbahnung definitiv noch nicht erreicht. Erst in den nächsten Jahren wird sich zeigen, wie umfangreich das Marktvolumen sein wird und welche Anbieter noch auf dem Markt auftreten werden. Solange das IMO-Abkommen noch nicht ratifiziert ist, werden die Reeder auch nur zögerlich ihre Schiffe umrüsten lassen.

Ein Dienstleister der jedoch auf diesem Markt bereits einen Bekanntheitsgrad erlangt hat und als ausgewiesener Fachbetrieb beim Kunden angesehen ist, verfügt über einen erheblichen Vorteil bei der Vermarktung seiner Dienstleistung. Genau wie für die Hersteller von Ballastwasseranlagen, ist es auch für den Dienstleister zwingend erforderlich frühzeitig den Markt zu entwickeln. Diese Vorarbeit zahlt sich dann aus, wenn die Kommunikationsmaßnahmen bis zur Ratifizierung der IMO-Resolution durchgehalten werden. Kontinuierliche Information, bei gleichbleibender optischer Darstellung, gewährleisten dies, ohne dabei die finanziellen Möglichkeiten von mittelständigen Unternehmen zu überfordern.

Aufgrund der enormen Umsatzerwartungen lassen sich die Marketing- und Vertriebsaufwendungen auch betriebswirtschaftlich argumentieren. Aufgrund der besonderen Situation bei der Nachrüstung von Ballastwasserbehandlungsanlagen, werden die Anstrengungen des Dienstleisters durch den gesetzlichen Zwang der Nachrüstung

und der begrenzten Zeit für die Realisierung auf allen Schiffen unterstützt. Letztlich wird ein weltweiter Markt für Beratungsleistungen, mit einem Volumen von 200 Mio. Euro und einer Einbauleistung, was im Kerngeschäft der Werft liegt, von weiteren 4.000 Mio. Euro, in nur fünf Jahren einen Anbieter suchen.



# Literatur

## Bücher

- [Seidel 2007] Seidel, Alina; Kundenorientierte Kommunikation, Konzeptionalisierung und empirische Analyse im Dienstleistungsbereich, Band 21, Wiesbaden 2007
- [Biberstein 2006] Prof. Doltor Biberstein, Ingo: Dienstleistungs-Marketing, überarbeitete Auflage 4, Mönchengladbach 2006
- [Scheuer 2011] Scheuer, Thomas: Marketing für Dienstleister, Wie Sie unsichtbare Leistungen erfolgreich vermarkten, überarbeitete Auflage 2, Wiesbaden 2011
- [Scheuch 2002] Scheuch, Fritz; Dienstleistungsmarketing, Auflage 2, München:Vahlen 2002

## Sonstige Schriften

- [Andersch/Axhausen/Balz et al 2010] Andersch, Tammo/ Dr. Axhausen, Michael/ Balz, Jörg/ et al: Transportation & Business Services, Maritimer Sektor – Herausforderungen in der Krise, August 2010
- [Präsentation DNV 2008] Öffentliche Präsentation, Det Norske Veritas, Thema Ballastwasserbehandlungssysteme, Redner Sofia Furstenberg

- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| [Präsentation LRS 2010]             | Präsentation; Firma LRS; Thema BWM; Dez. 2010  |
| [Präsentation Lloyds Register 2010] | Öffentliche Präsentation, Lloyds Register, Thema Ballastwasserbehandlung; Redner Ramona Zettelmaier                          |
| [Präsentation LWB 2011]             | Interne Präsentation, Lloyd Werft Bremerhaven GmbH, Thema: Ballastwasserbehandlung; Redner: Thomas Vogel, Konstruktion, 2011 |
| [RWO 2010]                          | Pressemitteilung Firma RWO, Beluga Shipping: Investment in Meeresumweltschutz, 2010  |

### **Zeitungen**

- |                       |  |
|-----------------------|--|
| [Die Zeit 1959]       | Kodlb, Günter/ Die Zeit, 20.03.1959 Nr 12, Ein weiterer schwacher Punkt der Konjunktur, Gefährdete Vollbeschäftigung der Werften- Auf jeden Fall: keine Ausnahmeregelung |
| [Nordseezeitung 2010] | (o.V.) Nordsee Zeitung, 28.10.2010, Brüderle kappt Werfenthilfe  |

### **Internetquellen**

- |                      |  |
|----------------------|--|
| [Bremerhaven Online] | o.V. Bremerhaven Online: Willkommen zur Sail Bremerhaven 2015; <a href="http://www.bremerhaven.de/meer-erleben/sail-bremerhaven/sail-2015/">http://www.bremerhaven.de/meer-erleben/sail-bremerhaven/sail-2015/</a> , abgerufen am 31.05.2011 |
|----------------------|--|



- [MaritimHeute] Katrin Werner; MaritimeHeute: Schifffahrt ist konservativer als gedacht; <http://www.maritimheute.de/schifffahrt-ist-konservativer-als-gedacht/> abgerufen am 23.05.2011
- [MesseInfo] o.V. MesseInfo: SMM Hamburg; <http://www.messeninfo.de/SMM-M175/Hamburg.html> abgerufen am 26.05.2011
- [PatentDE] o.V PatentDE: Ballastwasserbehandlung zur regulierung exotischer spezie; <http://www.patent-de.com/20080124/DE60128725T2.html>, abgerufen am 23.05.2011
- [Maastrek Werbeartikel] o.V Maastrek Werbeartikel: Paradox Sanduhr; <http://www.maastrek-werbeartikel.de/werbeartikel/38333/paradox-vii-der-farbenhit/>, abgerufen am 30.06.2011
- [VDR] o.V. VDR; Über den Verband; <http://www.reederverband.de/index.php?kat=292>; abgerufen am 24.04.2011
- [Wikipedia] o.V Wikipedia: Definition Symposium, <http://de.wikipedia.org/wiki/Symposium>, abgerufen am 31.05.2011
- [zeichnen lernen] o.V zeichnen lernen; Gestaltung von Plakaten; <http://www.zeichnen-lernen.net/kunstkurse/plakate-gestalten.php>; abgerufen am 20.05.2011

### **Persönliche Gespräche**

- [Thorsten Beiler] Internes Gespräch, Thorsten Beiler, Leiter Schiffbau, Lloyd Werft Bremerhaven GmbH, 20.04.2011
- [Henrik Friedenberger] Persönliches Gespräch Henrik Friedenberger, Sen. Area Sales Manager, RWO GmbH, 11.03.2011

- [Rüdiger  
Pallentin] Internes Gespräch, Rüdiger Pallentin, Geschäftsführung, Lloyd  
Werft Bremerhaven GmbH, 01.03.2011
- [Uwe  
Petermann] Persönliches Gespräch, Uwe Petermann, Sales Manager, Wil-  
helmsen Technical Solutions, 21.03.2011

# Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Bremen, den 25.06.2011

<unterschrift>

Geiersbach, Verena